

التركيز على العميل

حلول من الخبراء لتحديات يومية

قيمة التسليم - إيجاد النية الحسنة - كسب الولاء - زيادة الأرباح



نقلته إلى العربية
رُبي الخطيب

سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم كتب هذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة يصادفها المديرون في أعمالهم كل يوم، وكل كتاب فيها يتضمن أدوات سهلة التناول واختيارات ذاتية وأمثلة من واقع الحياة تساعدك على التعرف إلى مكامن القوة ونقاط الضعف لديك، وتعمل على صقل مهاراتك النقدية. وسواء أكنت جالساً في مكتبك، أم في أحد الاجتماعات أم في الطريق إلى عملك تستطيع أن تجد العون في هذه الكتب، وأنت تعالج تلك المطالب اليومية لعملك بسرعة أكبر وإتقان جيد وفاعلية.

من كتب هذه السلسلة:

- تشجيع الإبداع
- تطوير عمليات الأعمال
- إدارة الفرق
- قياس الأداء
- تحديد الأهداف
- قيادة الفرق الافتراضية
- تطوير دراسة جدوى الأعمال
- تنفيذ الإستراتيجية

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

كتاب الجيب

التركيز على العمل

حلول من الخبراء
لتحديات الحياة اليومية

نقلته إلى العربية

ربي الخطيب

العبيكان
Obekan

Original Title
FOCUSING ON CUSTOMER
Expert Solutions to Everyday Challenges
Harvard Business Press- Pocket Mentor Series
Author: Harvard Business School Press
Copyright © 2011 Harvard Business School Publishing
ISBN-10: 1422129756
ISBN-13: 978-1422129753

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition
Published by Harvard Business School Publishing, 60 Harvard Way, Boston,
Massachusetts 02163 (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للبيكان بالتعاقد مع كلية هارفرد لإدارة الأعمال، الولايات المتحدة الأمريكية.

© 2011 — 1432

شركة البيكان للتعليم، 1433هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

التركيز على العميل. / مجموعة مؤلفين. - ربي الخطيب. - الرياض 1433هـ

128 ص: 12.5 × 18 سم

ردمك: 3 - 417 - 503 - 603 - 978

1 - التسويق 2 - خدمات العملاء 3 - إدارة المبيعات

أ. الخطيب، ربي (مترجم)

ب. العنوان

ديوي: 658.812 رقم الإيداع: 9213 / 1433

الطبعة العربية الأولى 1436هـ - 2015م

الناشر البيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت

www.obeikanpublishing.com

متجر البيكان على أبل

<http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store>

امتياز التوزيع شركة مكتبة البيكان

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 - فاكس: 4889023 ص.ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

المحتويات

رسالة الموجّه: أهمية التركيز على العميل.....	9
التركيز على العميل: الأساسيات والمبادئ.....	11
القواعد الثلاث لإخلاص العملاء.....	13
أهمية تحليل الاحتفاظ بالعملاء، والمبيعات المرتبطة، والتوصيات	
المحافظة على العملاء.....	15
المبيعات.....	15
التوصيات.....	16
قواعد الإخلاص الثلاث، والعملاء الداخليون.....	17
عندما تتجاهل ميزانية التسويق القواعد الثلاث.....	17
استهداف العملاء المناسبين.....	19
نظرة عن قرب إلى كيفية تجنّب ملاحقة العملاء غير المناسبين	
العثور على العملاء المستهدفين.....	21
مطابقة توقّعات العملاء.....	23

27	فهم كيفية تأثير إخلاص العملاء في الربحية
	نصائح لتحويل العملاء المخلصين إلى منبع للربح
29	حساب القيمة العائدة من العملاء الدائمين
33	(سلسلة الخدمة - الربح)
39	توجيه تركيز الموظفين على العملاء
	أفكار لتقوية الرابط الحساس في (سلسلة الخدمة - الربح)
41	الكلفة المرتفعة لتبدل الموظفين
44	مكافحة تبدل الموظفين
51	تعرف إلى عملائك
	مقترحات لاكتشاف عملائك وما يرغبون به
53	الحصول على التغذية الراجعة من العملاء
62	مراقبة العملاء
67	تزويد عملائك بقيمة لا تقاوم
	نصيحة لحماية تفاني عملائك
69	فهم معادلة قيمة العميل
71	تطوير أهداف لتحقيق رضا العملاء المربحين
73	تأسيس إجراءات ملائمة للعملاء

77 تصميم قنوت استماع فاعلة

83 نصائح وأدوات

85 أدوات للتركيز على العميل

أوراق عمل لاحتساب القيمة الدائمة لعميل باستخدام معادلة قيمة العميل،
واحتساب تبدل الموظفين، واحتساب كلفة تبديل موظف معيّن، وتوثيق
التغذية الراجعة من العملاء، وتطوير أهداف لتحقيق رضا العملاء، وتحسين
الإجراءات المتعلقة بالعملاء، وتقييم جودة الخدمة

101 اختبار نفسك

مراجعة مفيدة للمفاهيم المقدّمة في هذا الموجّه. أجرِ الاختبار قبل
قراءة الكتاب وعند الانتهاء منه لقياس ما تعلمته.

107 إجابات أسئلة الاختبار

110 تعلّم المزيد

عناوين مقالات وكتب لمن يريد التعمّق في الموضوع

118 المصادر

رسالة الموجّه

أهمية التركيز على العميل

يدرك المديرون أهمية المحافظة على عملاء مؤسساتهم. فمن دون العملاء، لا توجد أعمال ولا شركات. ولكن مما لا شك فيه، يوجد سبب آخر أكثر تحديداً يدفع أفراد المؤسسة كافة للتركيز على العملاء؛ حيث يترجم رضا العملاء إلى ربحية أكبر للمؤسسة.

كيف يتحقّق ذلك؟ حين تتعرّف أنت وفريقك، إلى أفضل عملاء مؤسستك، وتتفهّم احتياجاتهم؛ ستقدّم لهم الخدمات الأفضل، ومن ثم تعزّز ولائهم للمؤسسة، الذي يظهر على إقبالهم على الشراء ودفع المزيد، ما يعني زيادة الأرباح. وفي الوقت نفسه، لن تضطر الشركة إلى استثمار كثير من الأموال لجذب عملاء جدد؛ وبذلك تنخفض الكُلف. بمقارنة العائدات المرتفعة بالكُلف المنخفضة... تحصل على الأرباح!

أعدّ هذا الكتاب؛ ليساعدك على تنشيط دورة النجاح، لتكتشف من خلاله أهمية ولاء العملاء بصفته محرّكاً لتحقيق الأرباح، وكيفية استهداف العملاء المناسبين، وأثر ولاء العملاء في عوامل الربح، وكيفية تركيز طاقات الموظفين على العملاء المستهدفين. ستتعلم

أيضاً، المهارات الضرورية لتعرّف رغبات أفضل العملاء، ثم استخدام هذه المعرفة لتزويد العملاء بخدمات ومنتجات قيّمة. ويوفّر الكتاب مجموعة من الأمثلة، والأدوات، والتمارين، التي تساعدك على إتقان المفاهيم التي يعرضها.

التركيز على العملاء، لا يستهدف الموظفين العاملين في قسمي المبيعات أو التسويق فقط، أو أولئك الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء، بل هو موجّه للموظفين كافة، بغض النظر عن دورهم في المؤسسة. إنّ هذا الكتاب وسيلتك لتحقيق التركيز المطلوب، والحصول على نتائج أفضل للمؤسسة.

جيمس ل. هيسكيت، الموجّه

نشر (جيمس ل. هيسكيت) كثيراً من الكتب المفصلة المتعلقة بالعملاء، والخدمة، والمحافظة على العملاء، وكفاية الموظفين، والربح. فهو الأستاذ الفخري لمؤسسة بيكر في كلية هارفرد للأعمال، حيث درّس مقررات في إدارة الخدمات، وإستراتيجية الأعمال، والتسويق، ولوجستية الأعمال، والإدارة العامة منذ عام 1965م. و(هيسكيت) مؤلف مشارك في كثير من الكتب، منها: قاسم الملكية، وسلسلة الخدمة - الربح، والتقدّم الجذري في الخدمة: تغيّر قوانين اللعبة، إضافة إلى قرص مدمج موجّه للمديرين بعنوان نجاح الخدمات. وهو يشغل أيضاً منصب مدير ومستشار إدارة في ليمتد براند.

« هذه الصفة تفكر غداً كما ورثت في النصف الأصلي »

التركيز على العميل الأساسيات والمبادئ

القواعد الثلاث لكسب ولاء العميل



أظهرت الدراسات، العلاقة الطردية بين مدّة إخلاص العملاء والربح. لماذا؟ تتعلّق الإجابة عن هذا السؤال بما يُعرف بالقواعد الأساسية الثلاث لإخلاص العميل، وهي: المحافظة على العملاء، والمبيعات، والتوصيات.

المحافظة على العملاء

أول قاعدة في إخلاص العملاء هي المحافظة عليهم. تُوجد العلاقة المستمرة مع العميل تيّاراً ثابتاً من العائدات مع استمرار العميل بشراء السلع، فتتخفض معها الكُلف المتعلقة بالتسويق. وفي كثير من الحالات، تتخفض كذلك الكُلف المتعلقة بخدمة العملاء؛ لأنّ العميل قد اعتاد منتجات الشركة وإجراءاتها.

تضع مختلف التقديرات كُلفة جذب عملاء جدد، بمقدار يعادل خمسة أضعاف أو أكثر، من الكُلفة المخصّصة للمحافظة على العملاء الحاليين.

جيمس ل. هيسكيت

المبيعات

عندما يُقبل العملاء المخلصون على شراء المنتجات أو الخدمات الجديدة للشركة، سيولّدون مبيعات ذات عائد ربح يتفوّق على عمليات البيع لعملاء جدد. لذا، تسعى الشركات الطموحة إلى

تطوير منتجات جديدة من خلال الاستماع إلى عملائها المخلصين؛ لأنهم سيقبلون على شراء المنتجات الجديدة أكثر من غيرهم، عندما تكون مصممة لتلبية احتياجاتهم خاصة، وسيعزز ذلك درجة الثقة العالية التي يملكها العملاء تجاه الشركة. إنَّ ثمن تسويق المبيعات الجديدة للعملاء الحاليين قليل على الشركة؛ لأنَّه لا يتطلب كثيراً من التسويق، ولن يواجه فيها شيكات دائنة جديدة، وسيطلب أعمالاً مكتوبة أقل نسبياً. إضافة إلى ذلك، فإنَّ العملاء الحاليين أقل تأثراً بسعر المنتج/ الخدمة من العملاء الجدد.

التوصيات

التوصيات الإيجابية أفضل أنواع التسويق... وهي بالمجان! وتعتمد توصيات العملاء الإيجابية مهمة جداً لتحقيق الربح والنمو. ووفقاً للدراسات، يخبر العملاء الراضون خمسة أشخاص آخرين عن تجربة جيدة مرّوا بها، في حين سيخبر العملاء غير الراضين أحد عشر شخصاً عن تجربتهم السيئة. ومن خلال تجاربك الشخصية بصفتك عميلاً، تدرك في الأغلب أنَّ المرجعيات الشخصية تحمل مصداقية أكثر من أساليب التسويق التقليدية. وأظهرت الدراسات، أيضاً، أنَّ العملاء أصبحوا أكثر إخلاصاً عندما طُلب إليهم تزويد مرجعية إيجابية.

قواعد الولاء الثلاث

والعملاء الداخليون

تنطبق القواعد الثلاث أيضاً عند تقديم خدمات لعملاء داخليين؛ أفراد آخرين، أو مجموعات، أو فرق عمل أخرى داخل المؤسسة نفسها. إنّ المحافظة على علاقة إيجابية مدّة أطول مع العميل الداخلي، سيحقق نتائج أفضل. وكلّما تطورت العلاقة طويلة الأمد مع العملاء الداخليين، تصبح أكثر فاعلية، وسيؤثر ذلك حتماً في أرباح المؤسسة.

تحقّق العلاقة الداخلية الفاعلة التآزر بين الجميع، حيث يؤدي التآزر بين مجموعتين ضمن المؤسسة إلى العمل معاً لتطوير منتجات جديدة، وخدمة العملاء بطرائق أكثر ابتكاراً وإبداعاً.

عندما تتجاهل ميزانية

التسويق القواعد الثلاث

يمثّل الشكل «العملاء الجدد مقابل الحاليين» مثلاً نموذجياً لميزانية تسويق. ومثلما تلاحظ، خُصّص جزء صغير من الميزانية للمحافظة على العملاء الحاليين. لسوء الحظ، يؤكّد كثير من الشركات في وقتنا الحاضر جهودها كافّة على جذب عملاء جدد. فهم يعدّون بأسعار ابتدائية منخفضة، ويقدمون الحوافز للانضمام إلى قائمة العملاء، وينفقون الملايين على التسويق والإعلانات.

إضافة إلى ذلك، فإنّ نظام المكافآت في كثير من الشركات يعتمد - وبصورة حصرية تقريباً - على جذب عملاء جدد للمؤسسة.

الشكل رقم 1

العملاء الجدد مقابل العملاء الحاليين



تُقدّم الحوافز الأكبر عادة، إلى الموظفين الذين يجلبون العملاء الجدد، وليس إلى الموظفين الذين عملوا بجد للمحافظة على العملاء الخارجيين والداخليين الأوفياء للمؤسسة.

يوجّه ميزانيات التسويق هذه، الافتراض الخطأ في أنّ تحقيق الربح يعتمد على زيادة حصة السوق، حيث يؤكد هذا المنهج التقليدي على القواعد الأربع (Ps): المنتج، والسعر، والأنشطة الترويجية، والمكان (قنوات التوزيع). وهذا يقودنا إلى النظرية التي تقول إنّ أي عميل هو عميل جيّد، وهذا غير صحيح؛ لأنّنا نتجاهل القواعد الثلاث لإخلاص العميل، مثلما سيتبيّن ذلك في الفصل القادم.

استهداف العملاء المناسبين



ليس بالضرورة أن يكون العملاء جميعهم جيّدين. وفي الحقيقة، بعض العملاء على النقيض من ذلك تماماً. ففي كثير من الشركات، ينتج 20% من العملاء فقط ما نسبته 80% أو أكثر من أرباح الشركة. من هذا المنطلق، تعرف الشركات الناجحة في أعمالها عملاءها المثاليين، وتسخر معظم جهودها على تطوير منتجات لإرضاء هؤلاء العملاء فقط.

يُطلق على بعض العملاء «المرتزقة»، وهم على سبيل المثال، النوع الذي يغيّر مزوّد خدمة هاتفه عدّة مرّات في السنة، حيث تجذبهم الأسعار الأقل والمكافآت الأكبر. وحالما ينتهي العرض التقديمي، سيختفون أيضاً قبل أن يقدّموا أيّ عائد ربحي.

يجب على المؤسسة الناجحة، التركيز على إرضاء فئة مستهدفة من العملاء، الذين يعودون بالفائدة الأكبر على الشركة. وإذا أهملت الشركة ذلك، وانشغلت باستهداف الشريحة غير الصحيحة ستتعرّض بشكل سيئ وتحيد عن أدائها، ومن المرجّح أنّها ستفشل. وخلال هذه العملية، ستخسر أيضاً كثيراً من عملائها المربحين.

العثور على العملاء المستهدفين

باختصار بسيط، يجب أن يكون عملاء شركتك المستهدفون هم الذين سيظهرون الإخلاص لشركتك دائماً. وتعمل المؤسسات

الناجحة على تحديد عملائها المستهدفين، ثم بذل كل جهد لإرضائهم والمحافظة عليهم. في بعض الأحيان، يمكن للمؤسسة تحديد العميل الهدف من خلال النظر إلى وجه العملية الآخر، وبكلمات أخرى، من خلال معرفة العملاء الذين لا يجب إرضائهم؛ لأنّ الشركة لا تستطيع إرضاء الجميع، وبعض العملاء لا يستحقون ذلك.

يستغرق العثور على عميل شهوراً أو حتى سنوات... ولكن ثانية واحدة كفيلاً بخسارته.

العميل 101

على سبيل المثال، أُسّست شركات تأمين ناجحة في الولايات المتحدة لخدمة فئة محدّدة في السوق، وهم السائقون المهرة. ومن خلال عملها في الولايات التي تعتمد على الزراعة، كان وسطاء الشركة أعضاء في المجتمع، وعلى اتصال مباشر مع عملائهم، لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم. حصرت الشركة جهودها التسويقية على جذب أعضاء من السوق المستهدفة والمحافظة على رضاهم. مثلاً: لمكافأة العملاء على سلوكيات القيادة الجيدة، قدّمت الشركة إعفاءات للسائقين، عند مضي ثلاث سنوات متلاحقة من دون تسجيل حوادث.

مطابقة توقعات العملاء

جودة الخدمة غير مطلقة؛ لأنّ العميل هو الذي يحدّدها وليس مزوّد الخدمة، وهي بالطبع تختلف من عميل إلى آخر. تدرك الشركات الكبرى أنّ العملاء المخلصين هم أهداف متغيّرة، وأنّ توقعاتهم تتغيّر مع الوقت وتتطوّر وعليه، فإنّ الشركات التي تزوّد أفضل الخدمات، هي تلك التي تستطيع تكييف منتجاتها وخدماتها، لتلبية توقعات العميل المتغيّرة، وتتفوّق عليها.

ماذا كنت ستفعل؟

عملاء مرتزقة - أم مصدر جديد للربح؟

بدأت (كارول) العمل أخيراً، مديرة حسابات لدى ترايدنت للاتصالات (Trident Telephony)، وهي شركة اتصالات تقدّم الخدمات لشركات كبيرة. وعلمت من خلال مصدر للشائعات أنّ بريموتك (PrimoTech) وهي شركة أشباه موصلات كبرى، انفصلت عن مزوّد الخدمات الهاتفية السابق. وللتحدّث عن احتمال جذب بريموتك بصفقتها عميلاً لحساب ترايدنت للاتصالات، اجتمعت مع مديرها (روسكو)، وقالت له: سيكون ذلك عظيماً لعملنا.

لكنّه خالفها الرأي قائلاً: «بريموتك ذات سمعة سيئة في الحصول على صفقات من مزود معين، ثم الانتقال فجأة عند العثور على الصفقة الأخرى». وأضاف: «إنّني أشكّك في أنّهم سيبقون معنا مدّة كافية ليصبحوا مربحين لنا». ويزيد الأمر سوءاً، علم أنّ إستراتيجية (كارول) لجذب بريموتك، تتطلّب نقل الموارد من الحسابات القديمة الأكثر جلباً للربح إلى هذا العميل الجديد. كيف يمكنك أن تثبت لـ (كارول) أنّه وفي أقل تقدير، عليهم بذل كل شيء ممكن للمحافظة على عملائهم المخلصين؟

ماذا كنت ستفعل؟ سيقتراح الموجه عليك حلاً في فقرة «ماذا كنت ستفعل؟».

ولتوضيح المسألة، لاحظ مصنع مركبات يملك معدّلات إخلاص عالية من العملاء خسارته بعضهم. فاتصل المديرون بهؤلاء العملاء وسؤالهم عن الأسباب التي دفعتهم للانفصال. حينئذٍ، ما اتّضح أنّ العملاء كوّنوا عائلات، وأصبحوا يرغبون في سيارات أكبر حجماً. وجاءت استجابة المصنع بتصميم سيارات أكبر حجماً، ما أدّى إلى تحسّن المبيعات واستعادة إخلاص العملاء.

ماذا كنت ستفعل؟

هل تتذكر مخاوف (روسكو) المتعلقة بتوضيح أخطار
جذب (PrimoTech) لـ (كارول)؟

فيما يأتي، اقتراح الموجه في الموضوع:

على (روسكو) أن يوضح لـ (كارول) أنه على الرغم من أهمية المبيعات الفردية، فإن الربح الحقيقي يأتي من تغذية العلاقة مع العميل، ثم تتميتها. ربما سيجلس معها، ويوضح مفهوم «قيمة الزبائن الدائمين»، وربما سيحتسب القيمة المضافة من أحد عملائهم الدائمين. ويمكنه أيضاً أن يوضح أن العناية بالعلاقة المستمرة مع العميل تُنشئ عائداً ربحياً ثابتاً بجهود تسويقية أقل. إضافة إلى أن العملاء المخلصين يميلون إلى شراء منتجات أخرى، وإيجاد دخل إضافي من خلال التوصيات الإيجابية. كما يستطيع (روسكو) مساعدتها على حساب عوائد الربح المحتملة من العملاء المخلصين الحاليين، مقارنة بالعملاء الجدد.



فهم كيفية تأثير ولاء العملاء في الربحية



كما ذكرنا سابقاً، لإخلاص العملاء تأثير مباشر في أرباح الشركة. ولفهم كيفية عمل ذلك، سنقوم فيما يأتي بإلقاء نظرة عن قرب على مفهومين مهمين، هما: القيمة العائدة من العملاء الدائمين، وسلسلة الخدمة والربح.

حساب القيمة العائدة من العملاء الدائمين

عندما تستهدف مؤسسة ما عملاءها، وتعمل على تلبية احتياجاتهم، سيرتفع مؤشر رضا العميل، وسيرتفع تبعاً لذلك إخلاصه، جالباً معه تأثيراً واضحاً وملموساً.

وفي دراسة أجريت أخيراً على مجموعة متنوعة من القطاعات، توصل الباحثون إلى أنّ العلاقة مع العملاء تنمو، وتزداد أرباحها مع الوقت في الحالات جميعها، بغض النظر عن القطاع. لاحظ الحالة الآتية:

1. في السنة الأولى، تكتسب الشركة العملاء: على المؤسسة تعويض كلفة اكتساب العملاء من خلال العلاقة المستمرة معهم.

2. في بداية العلاقة، تكون مستويات الشراء والربح منخفضة؛ ولكن تُبنى القاعدة التي ستستخدمها الشركة؛ لبناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء.

3. عندما يصبح العميل معتاداً على منتجات الشركة أو خدماتها، من المرجح أنه سيشتري منتجات أو خدمات أكثر من الشركة نفسها: يصبح العميل أقل حساسية للسعر عند شراء هذه المنتجات. ولأنّ الشركة تبيع منتجاتها لهؤلاء العملاء بأسعار مرتفعة؛ ستزيد مستويات الربح.

4. بما أنّ العميل على دراية بالشركة وسياساتها، فإنّ كلفة خدمته أقل، وبذلك تنخفض الكلفة المترتبة الشركة (الأمر الذي يزيد الربح): إضافة إلى ذلك، فإنّ العميل المخلص الحقيقي، يصبح المندوب الذي يوصي بالشركة للآخرين، فيجلب مبيعات جديدة للشركة وأرباحاً متزايدة.

5. كلما استمرت العلاقة مع العميل أكثر، زاد عائد الربح: ففي دراسة لإحدى شركات الخدمات، تبين أنّ تمديد العلاقة مع العميل خمس إلى ست سنوات؛ أدى إلى زيادة في الربح نسبتها (52% - 58%).

لماذا لا تولي الشركات جميعها اهتماماً أكثر بالعملاء الأوفياء؟ لأنّهم لا يقدّرون الأهمية الحقيقية لهؤلاء العملاء. في هذه الحالات يمكن لحساب القيمة الدائمة للعملاء أن يكون تجربة ملهمة. ويمكنه أيضاً أن يساعدك على تعزيز دعم الإدارة العليا لمبادرات المحافظة على العملاء. من السهولة احتساب القيمة الدائمة لأيّ عميل وفي أيّ قطاع. لنفترض المثال الآتي: أستوديو تصميم صغير يشتري البرمجيات من مزوّد. لنرَ ماذا يحصل:

● **السنة الأولى:** يشتري مالك أستوديو التصميم تطبيقاً مكتبياً للتصميم، بعد أن يشاهد إعلاناً على التلفاز. خلال السنة الأولى لن يحقق المزود أيّ أرباح من العميل؛ لأنّ كلفة استقطاب هذا العميل وخدمته، أكبر بكثير من سعر شراء برنامج التصميم.

● **السنة الثانية:** بعد أن أصبح العميل راضياً عن برنامج التصميم، سيشترى النسخة المحدّثة من البرنامج (التي تعود بهامش ربح أكبر)، وبرنامج حاسوب للرسوم والأشكال. إضافة إلى ذلك، سيوصي مالك الأستوديو بالبرنامج لكثير من مصمّمي الجرافيك المستقلين، الذين سيُقبل أحدهم على شراء برنامج التصميم.

● **السنة الثالثة:** سيشترى أستديو التصميم برنامجاً لمعالجة الصور، ومكتبة للرسوم من المزود. سيشترى الشخص الذي شجّع برنامج الرسوم، والنسخة المحدّثة من برنامج التصميم، وسيشتري شخص آخر برنامج التصميم.

● **السنة الرابعة:** سيشترى أستديو التصميم النسخ المحدّثة من برنامجي التصميم والرسوم، في حين سيشترى المرجع الأول برنامج معالجة الصور ومكتبة الرسوم، وسيشتري المرجع الثاني النسخة المحدّثة من برنامجي التصميم والرسوم. إضافة إلى ذلك، سيشترى شخصان جديان برنامج التصميم الأساسي.

- **السنة الخامسة:** سيشترى أستوديو التصوير برنامجاً متكاملًا للتصميم، والرسوم، ومعالجة الصور، ومكتبة رسومات أخرى. سيشترى المرجع الأول النسخ المحدثّة من برنامجي التصميم والرسوم، وسيشتري المرجع الثاني برنامجاً لمعالجة الصور ومكتبة للرسوم. سيشترى المرجعان من السنة الماضية برنامج الرسوم، والنسخة المحدثّة من برنامج التصميم.

الجدول رقم 1

عينة لاحتساب القيمة الدائمة:					
السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة	
\$ 800	0	0	0	0	الإيرادات من السلع والخدمات الأساسية
0	\$ 500	\$ 500	\$ 250	\$ 3,000	الإيرادات من السلع الجديدة والخدمات
250	250	200	250	200	
850	100	100	100	100	تكلفة استقطاب العملاء والخدمة
0	800	750	700	500	المراجع: الإيرادات من العملاء الأوفياء الجدد
		800	750	700	
			800	750	
			800	750	
\$ (-)50	\$ 1,450	\$ 2,150	\$ 3,450	\$ 5,800	الربح

يوضح الجدول «عينة لاحتساب القيمة الدائمة» المبيعات التي قام بها أستوديو التصوير والمراجع المرتبطة به خلال السنوات الخمس. كما ترى، أفضت الصفقة المبدئية بقيمة 800 \$ في السنة الأولى، إلى مبيعات إضافية بقيمة 12,850 \$ في السنوات الأربع اللاحقة. يوفر قسم «خطوات احتساب القيمة الدائمة للعملاء» معلومات إضافية مفيدة.

سلسلة الخدمة - الربح

تؤكد الدراسات التي أُجريت على قطاعات مختلفة، أنّ النمو والربحية يعتمدان كثيراً على متغيرات الموظف والعميل، مثل:

- كفاية الموظف
- رضا الموظف
- إنتاجية الموظف
- قدرة الموظفين على تقديم سلع قيمة للعملاء
- رضا العميل
- إخلاص العميل

خطوات احتساب القيمة الدائمة للعميل:

1. فُكر بعميل متوسط لمؤسستك: إذا كانت مؤسستك تخدم قطاعات مختلفة في السوق، فربما عليك اختيار عملاء من كل قطاع، وتكرار هذه العملية لكل عميل.
2. أدخل عدد عمليات الشراء التي يقوم بها العميل المتوسط، في أثناء علاقته الدائمة مع مؤسستك: قد تتم عمليات الشراء هذه شخصياً، أو عن طريق الهاتف، أو عن طريق الطلب، أو عن طريق عقد.
3. أدخل متوسط عدد القطع أو الخدمات التي يشتريها العميل خلال كل عملية: إذا كنت تقدم الخدمة لعملاء بناءً على عقد مبرم، فاكتب (1) لتمثيل عقد واحد.
4. أدخل متوسط سعر كل قطعة يشتريها العميل.
5. أدخل متوسط كلفة استقطاب عميل جديد: إنَّ التقدير البسيط لهذه الكلفة، يكون بتقسيم مصاريف الإعلان على عدد العملاء الجدد. استخدم طريقة حساب كلفة التسويق والإعلان الموضحة هنا، أو ابتكر طريقة خاصة بك.

حساب كلفة التسويق والإعلان:

مصاريف التسويق والإعلان السنوية:

عدد العملاء الجدد في السنة:

اقسم مصاريف التسويق والإعلان السنوية على عدد العملاء الجدد في السنة. (ينتج من ذلك كلفة استقطاب العملاء الجدد)

6. استخدم النتائج التي تحصل عليها؛ لتحديد القيمة الدائمة لعملية متوسط: (انظر أداة «حساب القيمة الدائمة للعمل» في قسم الأدوات)

7. أعد العمليات الحسابية لعملية راضٍ ومخلص: قارن النتائج مع تلك التي حصلت عليها لعملية جديد. تذكر أنه عند مقارنة عملية جديد مع عملية دائم، فمن المرجح أن العملية الدائم:

- يشتري منك مدة طويلة.
- يزور مؤسستك غالباً.
- يشتري أكثر في كل لقاء.
- على استعداد للدفع أكثر، ولا سيما للمنتجات الجديدة.
- يوصي بالشركة لعملاء آخرين.

8. شارك النتائج مع الموظفين جميعهم: لا توجد طريقة أفضل من هذه، لجعل الموظفين يدركون أهمية العملاء الأوفياء، وأهمية رضا العملاء والمحافظة عليهم.

تعمل هذه العوامل معاً بصفاتها سلسلة. وفي الحقيقة، يطلق الخبراء على هذه المتغيرات (سلسلة الخدمة - الربح). تعمل هذه السلسلة على النحو الآتي: كفاية الموظفين - التي تبنيها الشركة من خلال تعيين الموظفين الأكفاء، وتوفير التدريب اللازم لهم، والدعم، وحرية العمل، والحوافز - تعزز الرضا الوظيفي.

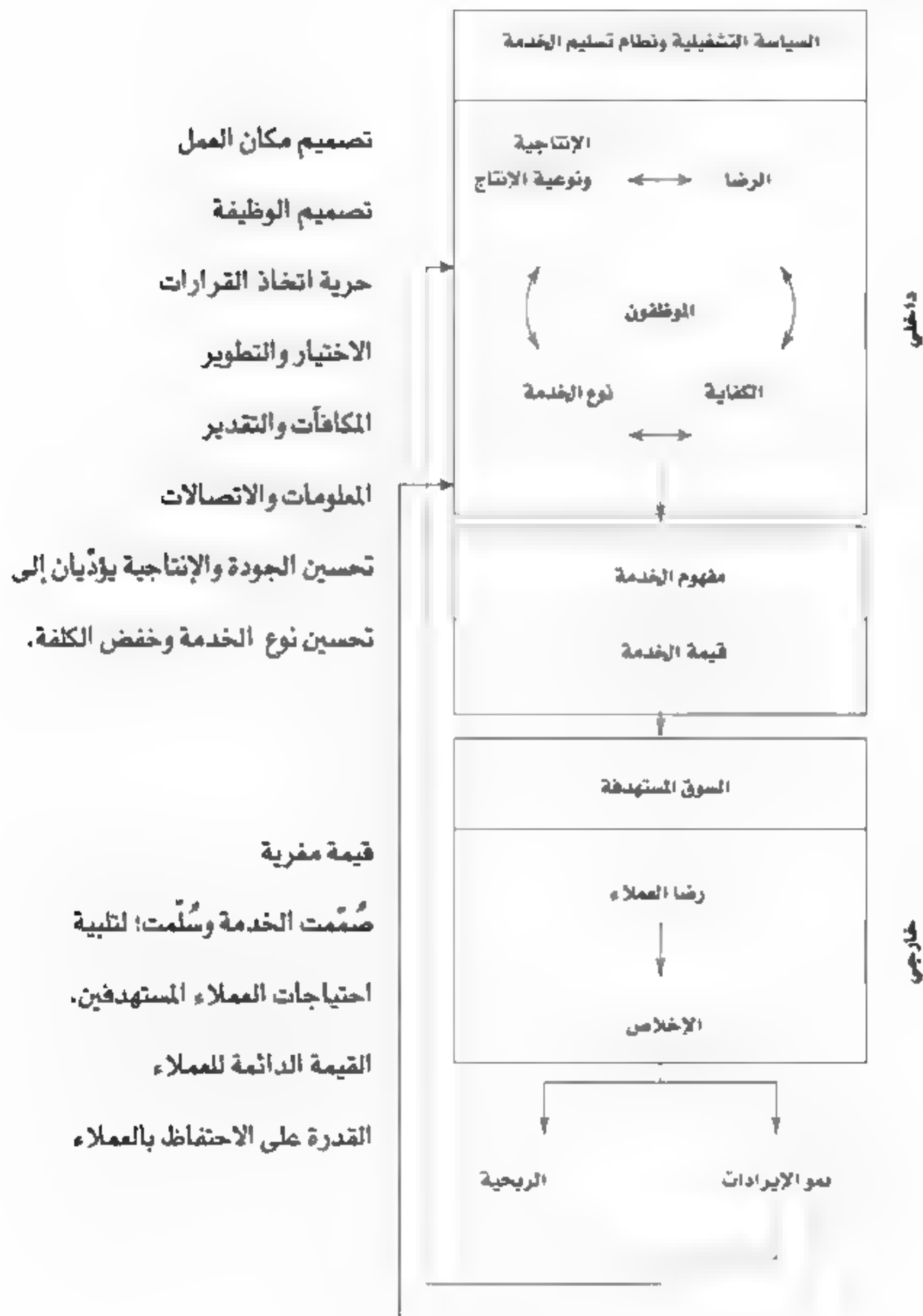
وعندما يستمتع الموظفون بأداء عملهم، ويؤمنون بقدرتهم على إحداث التغيير، يميلون إلى البقاء مدة أطول، ويصبحون أكثر إنتاجية وخبرة.

وبالمقابل، يدلّ مثل هذا الإخلاص من الموظفين على رضا العملاء. وبالمحصّلة، يكون العملاء سعداء أكثر إذا خُدموا من قِبَل موظفين شديدي الحماس يمنحون العملاء الوقت الكافي لمعرفة احتياجاتهم المحدّدة وظروفهم. لذا، ليس غريباً أنّ العملاء السعداء سيقبلون على الشراء أكثر من الشركة، وسيوصون بها لعملاء آخرين غالباً. وبذلك، يولّد رضا العملاء إخلاصهم. وتظهر علاقة (السبب والنتيجة) القوية بين وفاء العملاء والربحية. في بعض القطاعات، تسهم نسبة صغيرة من عملاء الشركة الأوفياء في أكثر من نصف الربح الإجمالي.

يوضح الشكل الآتي لـ (سلسلة الخدمة - الربح) هذه العلاقات:

الشكل رقم 2

سلسلة الخدمة - الربح



توجيه تركيز الموظفين على العملاء



تدرك الكثير من الشركات أهمية تدريب الموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء ليكونوا خلوقين، ومتعاطفين، ويمتلكون المعرفة. ولكن هذا غير كافٍ؛ إذ يجب على موظفي المؤسسة جميعهم تحمّل مسؤولية تزويد العملاء بالنتائج التي يريدونها.

على سبيل المثال، تعاقدت شركة طيران كبرى مع شركة طيران أخرى صغيرة لتوفير خدمة نقل للمسافرين من المطار الرئيس إلى المطارات الأصغر في المنطقة. كان الموظفون الذين يتعاملون مع العملاء خلوقين، ومثابرين، وبمنتهى الكفاية. ولكن لسوء الحظ، لم تلتزم الطائرات بالمواعيد المحددة، هذا إذا انطلقت أصلاً. أضف إلى ذلك أنّ الرحلات كانت تُلغى باستمرار، وكان المسافرون يتأخرون لساعات أو أيام على الدوام، ويتغيّبون غالباً عن مواعيدهم المهمة. في المحصلة، فقدت شركة النقل المتعاقدة عملها وخسرت العقد. عندما تنعدم الكفاية في أي مكان، فإنّ الشركة تفقد قدرتها على تقديم الخدمات التي يريدها العملاء، كما تظهر الحالة السابقة.

وبصفتك مديراً، لديك الصلاحيات والمسؤولية لتقوية الرابط الأول في (سلسلة الخدمة - الربح): كفاية الموظفين.

الكلفة المرتفعة لتبدّل الموظفين

يؤدي تدني مستوى الرضا الوظيفي وتبدّل الموظفين المرتفع، دائماً إلى انخفاض المبيعات والربح. على سبيل المثال، يؤدي انخفاض الرضا

الوظيفي إلى تدني نوعية الخدمة، ومن ثمّ تدهور رضا العملاء. وعلى نحو مماثل، يعيق ارتفاع تبدّل الموظفين الاستمرارية مع العملاء، وسيؤدي تخلي العملاء نتيجة لذلك إلى انخفاض أرباح الشركة. إنّ انخفاض الأرباح سيؤثر سلباً في التدريب والتطلّعات الوظيفية. ستكون العواقب تدني الرضا الوظيفي، الذي سيؤدي بدوره إلى تدني الجودة مقابل الربح. انظر الشكل (دورة تدني الجودة) الذي يوضّح هذه الأفكار. تشير الأبحاث إلى أنّ الموظفين يعزّون القيمة الكبرى في وظائفهم إلى الكفاية، التي يمكن ترجمتها تقريباً إلى حرية العمل، والقدرة على تسليم النتائج للعملاء الداخليين والخارجيين. لذا، تعمل الكفاية العالية على خفض نسبة تبدّل الموظفين.

الشكل 3

دورة تدني الجودة



تتسم الشركات الناجحة بتدني نسبة تبدل الموظفين عن منافسيها، وحتى الشركات التي تملك بطبيعتها نسبة تبدل موظفين مرتفعة. على سبيل المثال، بدأت سلسلة مطاعم الوجبات السريعة، التي تُعيّن موظفين ذوي مهارات متدنية وتزويدهم بأقل تدريب، تدرك أنّ رضا الموظفين واستمراريتهم يسهمان في تعزيز ولاء العملاء ورضاهم، ويعملان على تخفيض الكلفة الإدارية. لذا، بدأت هذه الشركات بالتساؤل عن افتراضاتها طويلة الأمد. تظهر الكُلف الواضحة لتعيينات الموظفين غير الصحيحة، ومعدلات تبدل الموظفين المرتفعة في المصاريف المرتبطة، مثل: كُلف التدريب والتعيين الإضافية، وانخفاض الإنتاجية لزملاء العمل والمديرين. إضافة إلى سلسلة واسعة من الكُلف المخفية المدمرة. إنّ معدلات تبدل الموظفين العالية ذات تأثير سلبي في كل من:

- معنويات الموظفين الآخرين.
- نوعية الخدمات المقدّمة.
- الاحتفاظ بالعملاء.
- الإنتاجية والربحية.

استخدم المعلومات التي حصلت عليها من حساب كلفة تبدل الموظفين في مؤسستك؛ لإقناع زملائك أنّه من الأوفر تعيين الموظفين الأوفياء، ودعمهم ومكافأتهم.

مكافحة تبدل الموظفين

يودّ كثير من المديرين بصدق، تحويل دورة تردّي العمل إلى دورة نجاح. ولكنّ النّيّات الطيبة (تسقط غالباً على جانب الطريق) بسبب الضغط لتسليم أداء عالٍ في مدة قصيرة الأمد.

بصفتك مدير العمل، كيف يمكنك تحويل دورة التردّي إلى دورة نجاح؟ ابدأ ذلك باختيار الموظفين المناسبين. وبعبارة بسيطة، هذا يعني أن تقوم بالتعيين من أجل السلوك والمواقف، ثم التدريب من أجل المهارات، حيث يمكن تعلّم المهارات (مثل: معالجة الطلبات، أو تطوير المنتجات)، ولكن من الصعب تدريب شخص ما لإكسابه السلوك الصحيح اتّجاه العملاء. لذا، تأخذ المؤسسات الناجحة في حساباتها معيار السلوك عند تعيين موظفيها أولاً، ومن ثمّ معيار المهارة. فهم يقومون بتدريب الموظفين على المهارات التي يتطلّبها عملهم. يوفر قسم «نصائح لاختيار الأشخاص المناسبين» معلومات مفيدة في هذا المجال.

على الموظفين جميعهم ضمن مؤسستك، التركيز على العملاء، ويجب ألا يُستثنى أحد من ذلك، حتى أولئك الموظفون الذين أمضوا بعض الوقت مع العملاء، أو لم يمضوا أيّ وقت من قبل.

نصائح لاختيار الأشخاص المناسبين:

- أفصح عن أهم خصائص أكثر موظفي خدمة العملاء نجاحاً، وسماتهم.
- اشرح هذه الخصائص والسمات للمرشحين للوظيفة. ستشجعهم بذلك على الاختيار الذاتي للوظيفة أو التخلي عنها. عندما يمتلك المرشحون صورة واضحة عن العمل، وما هو متوقع منهم، سيكونون أقدر على اتخاذ القرار لأنفسهم، إن كانوا سينجحون في هذه الوظيفة أم لا. وفي الأغلب، سيتنحى المرشحون غير المناسبين للوظيفة جانباً، موفّرين عليك عناء اختيار موظف غير مناسب.
- راعِ استخدام مجموعة متنوعة من مهارات التعيين المبتكرة، مثل: إشراك العملاء في اختيار الموظفين الجدد.
- اطلب إلى أفضل العملاء الأكفاء، اقترح مرشحين للوظيفة. (الرابعون يجذبون الرابعين).

يؤخّر مبرمج حاسوب موهوب أناني، إصدارات المنتج / البرنامج، ويجعل حياة زملائه تعيسة. فإذا لم تُحاسب مشكلات سلوك المبرمج؛ سيستمر التأخير، وسيقوم الموظفون ذوي الكفاية بالعثور على وظائف لدى منافسيك.

ولتجنّب هذا الموقف، تأكّد من حصول الموظفين الجدد على التدريب اللازم على المهارات والأدوات التي يستلزمها العمل. على أن يشمل التدريب المهارات الشخصية والتقنية؛ لأنّ التدريب على المهارات الشخصية ضروري للموظفين، الذين يقضون وقتاً طويلاً في التعامل مع عملاء خارجيين، وهذه المهارات مهمّة أيضاً لأيّ شخص يخدم العملاء الداخليين - الموظفين الآخرين ضمن المؤسسة -، وأي عضو في فريق العمل.

حقّاً، يستلزم التدريب الوقت والمال. ومع ذلك، سيكون ربح المؤسسات التي تستثمر في تنمية الموظفين خفض نسبة تبدّل الموظفين، وتحسين نوع الخدمة، وزيادة الإنتاجية. والنتيجة، زيادة رضا العملاء، وإخلاصهم للشركة.

في الصفحات اللاحقة، سنشرح بعض الطرائق الإضافية، لمكافحة تبدّل الموظفين العاملين مباشرة في خدمة العملاء.

وفّر الأدوات والدعم: بعد أن عيّنت الرابحين، أعطهم الفرصة للتفوّق وهم على رأس عملهم. زوّدهم بالأدوات والدعم اللازمين للتفوّق في عملهم، مثل: التقنية، وأنظمة المعلومات، وتصميم العمل، ومرافق الخدمة. وبذلك سيؤدّون عملهم على وجه أفضل، وسيشعرون بالرضا عن وظائفهم. فما مكافأتك؟ زيادة الرضا الوظيفي الذي سيؤدي إلى ارتفاع إخلاص العملاء.

وعند عدم توافر الأنظمة الداعمة الكافية، فإنّ أفضل الموظفين لا يمكنه تزويد النتائج والخدمات التي يتوقعها للعملاء. يوفر قسم «نصائح لتوفير الأدوات والدعم» بعض الاقتراحات المفيدة في هذا المجال.

نصائح لتوفير الأدوات والدعم:

- فكّر في مجموعتك الخاصة. هل تمتلك الأنظمة التي تمكّنها من النجاح؟ وما المعوقات؟
- فكّر في عملائك الداخليين والخارجيين. ما شكاوهم المشتركة؟ ما الذي يريده عملاؤك، ولا تدعمه أدواتك وأنظمتك؟
- تأكد أنّ أيّ نظام دعم جديد يتماشى مع سياسة الشركة. على سبيل المثال، هل سيعمل النظام الجديد على تزويد العملاء بالنتائج الأفضل التي يرغبون فيها؟ كيف ستؤثر هذه الأنظمة في طريقة أداء العمل الحالية؟ هل تتطلب الأنظمة الجديدة تدريباً؟

اسمح بحرية العمل، ضمن الحدود: عندما تعيّن الأشخاص المناسبين، وتدريبهم لإكسابهم المهارات المناسبة، وتزودهم بالدعم اللازم، أعطهم الحرية الكافية لتزويد العملاء بالخدمات المطلوبة. ستمنح هذه الحرية الموظفين الصلاحية والمسؤولية لاتخاذ القرارات السريعة، وتجاوز الأخطاء. وستستفيد الشركة من بصيرة الموظفين الأكفاء، ومهاراتهم في اتخاذ القرارات.

وعلى النقيض من ذلك، فإن الإدارة الجزئية مُهينة ومُحبطة للموظفين الأكفاء. فهم يرفضون أن يعاملوا على أنهم غير مؤهلين، ويصبحون غير راضين عن عملهم. وستنخفض إنتاجيتهم. وبالمحصلة، سيعثر أفضل الموظفين على عمل آخر في مكان آخر. ومع ذلك، يجب أن يكون لهذه الحرية حدود، فتحدد الحريات والحدود المناسبة يعتمد على الظروف. إن إعطاء الموظفين مساحة أكبر من الحرية يكون مفيداً في الوظائف التي يصعب الإشراف عليها ومتابعتها، أو تلك التي تتطلب كثيراً من التواصل المصحوب في الحاجة إلى خدمة سريعة (أو حلول عند حدوث أي خطأ في أثناء خدمة العميل). يعرض قسم «نصائح ضمان الحرية ضمن الحدود المسموح بها» بعض التوصيات الإضافية.

نصائح ضمان الحرية، ضمن الحدود المسموح بها:

- لتحديد ما إذا منحت الموظفين الحرية اللازمة أم لا، اسألهم إذا كانوا يشعرون أنّ الإدارة متسلّطة وتفصيلية. اسألهم عن القرارات التي كانوا سيتّخذونها لو أنّهم يمتلكون الصلاحيات اللازمة، ثم حدّد الإجراءات أو العمليات التي تحدّ من قدرتهم على اتّخاذ القرارات.
- عيّن حدود الحرّيات بإحدى الطريقتين الآتيتين: حدّد ما يستطيع الموظفون فعله أو القيام به وما لا يستطيعون، أو عرّف مجموعة أساسية من المعايير المطلوبة. وطالما التزم الموظفون بهذه المعايير، فإنّ لهم حرية التصرف لتلبية احتياجات العملاء.
- تأكّد أنّ الحرّيات والحدود التي وضعتها لمجموعة العمل، تمكّن الموظفين من تلبية احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين، وإنجاز النتائج، والخدمات التي يريدها العملاء.

نتائج المكافآت: امنح الموظفين التقدير والمكافآت على جهودهم المستمرة لتوفير خدمات عالية الجودة للعملاء، ثم اربط المكافآت بالأهداف مباشرة. على أن تظهر المكافآت قيم الشركة وثقافتها، وأن تعزّز أكثر ما يحفّز موظفيك. وفي حين يسهل قياس

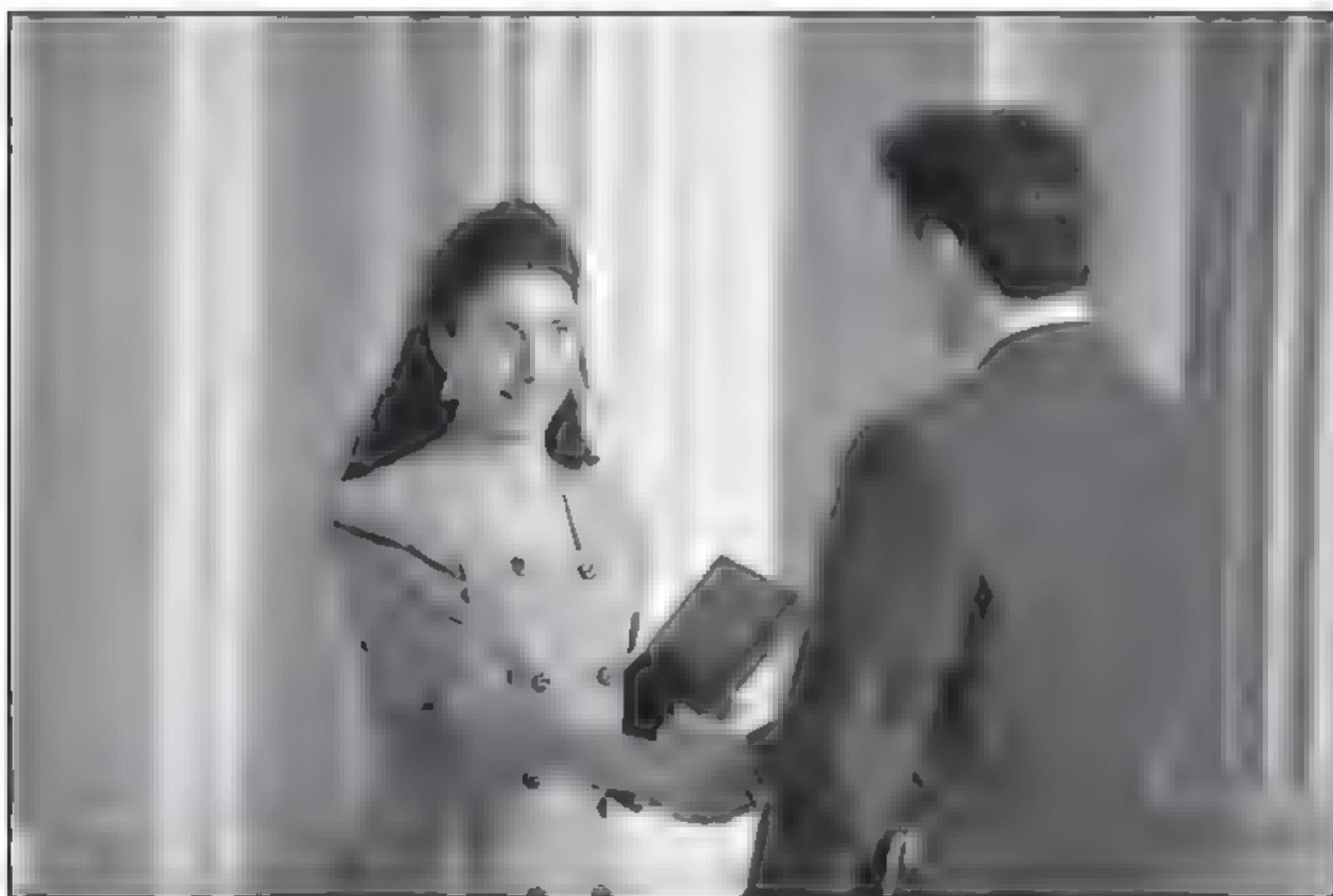
الجهد وتقييمه، تذكر أنّ أهداف عملك هي تسليم النتائج للعملاء. كافئ الموظفين الذين يحققون النتائج، لا أولئك الذين يبذلون جهداً فقط. انظر قسم «نصائح في مكافأة الموظفين» الذي ينطوي على بعض التوجيهات الإضافية.

نصائح في مكافأة الموظفين:

- حدّد النتائج والأهداف - كلّما كانت محدّدة وقابلة للقياس كان ذلك أفضل -، التي تود أن يحققها الموظفون.
- اربط المكافآت برسالة الشركة وثقافتها. على سبيل المثال، إذا كان أحد أهداف الشركة هو جعل الموظفين يعملون مع بعضهم بتعاون، فتجنّب اعتماد مكافآت تنافسية.
- ابحث عن طرائق مبتكرة لتقدير الأفراد والمجموعات. على سبيل المثال، أسّس برنامجاً تكون فيه المكافآت مقدّمة من الزملاء أو العملاء. أو شارك الأرباح مع الموظفين الذين أسهموا في تحقيقها.
- انشر الإنجازات في المجلة الإخبارية للشركة، أو ألواح النشرات، أو شبكة الاتصالات الخاصة بالشركة (الإنترنت)، أو بريد إلكتروني على مستوى الشركة. أطلع الجميع عن الموظفين الناجحين وسبب نجاحهم.



تعرف إلى عملائك



تعدّ العلاقة بين العملاء الأوفياء والمؤسسات الناجحة علاقة حيوية ومستمرّة، يغذيها التواصل الثنائي وسرعة الاستجابة.

يكمّن الفرق بين المؤسسات المتميّزة والمؤسسات المتوسّطة، في كيفية حصول الإدارة بصورة فاعلة على التغذية الراجعة من العملاء، والاستماع إليهم، وتبادل المعلومات التي تم الحصول عليها داخلياً، ثمّ التصرّف على ضوءها. وبدلاً من إخبار العملاء ما يجب عليهم عمله من خلال الإعلانات، وطرح المنتجات التي يصعب الترويج لها، فإنّ على الشركات التركيز على الاستماع إلى العملاء. فكل مؤسسة آليات مدمجة للحصول على التغذية الراجعة، ولكن بعضها لا يوظّف هذه الآليات بصورة صحيحة. وعن طريق فهم هذه الآليات، والتعرّف إلى العملاء من خلال الملاحظة، تُعزّز الروابط المهمّة جميعها مع العميل.

الحصول على التغذية الراجعة من العملاء

تسعى الشركات الناجحة باستمرار، إلى التفوّق على توقّعات عملائهم المستهدفين. ولتحقيق ذلك، فهم يستمعون إلى عملائهم لمعرفة المنتجات والخدمات التي يريدونها، وكيفية تقديم هذه العروض. ولكن كما ذكرنا سابقاً، فإنّ العملاء أهداف متحرّكة، وتوقّعاتهم تتغيّر باستمرار. لذا، تحتاج المؤسسات إلى كل ما يتوافر من الفرص للاستماع إلى التغذية الراجعة من العملاء والاستجابة

لها. لذا، تخصص كل مؤسسة مراكز تسمع، وهي أماكن يستمع فيها الموظفون إلى التغذية الراجعة من العملاء. وقد تعدّ المؤسسة طرائق رسمية وغير رسمية لمعرفة أداء العملاء.

التوظيف الأمثل لأدوات قياس التغذية الراجعة هو ما يكون في جوّ تسوده الثقة. إذ يجب أن تُستخدم هذه الأدوات لجمع معلومات مفيدة لتحسين المنتجات والخدمات، وليس أسلحة أو أدوات لإلقاء اللوم، أو معاقبة الآخرين. وعلى هذه الأدوات قياس كل من التغذية الراجعة السلبية والإيجابية من العملاء.

لن تفيدك ابتسامات العالم جميعها، إذا كان منتجك أو خدمتك لا يوفران للعميل ما يريده.

كارل سيويل وبول براون:

تتضمن مراكز التسمع ما يأتي:

- المواقع الإلكترونية: يوفر الموقع الإلكتروني للشركة، مساحة ممتازة للحصول على التغذية الراجعة من العملاء بسرعة وسهولة. وظّف البريد الإلكتروني توظيفاً مثالياً، من خلال التماس التغذية الراجعة العامة وعرضها بصورة واضحة على الموقع، وتزويد عناوين بريد إلكترونية لجهات اتصال مخصصة. تفحص ألواح النشرات على الموقع الخاص بك، أو انظر تلك الخاصة بمنافسك؛ للتعرف إلى ما يقوله الآخرون عن منتجاتك وخدماتك.

- مواقع التواصل الاجتماعي: راقب ما يقوله الآخرون عن منتجات الشركة وعروضها، من خلال مواقع التواصل الاجتماعي، مثل: (فيس بوك) و(تويتر)، أو من خلال المواقع الإلكترونية والمدونات الخاصة بالمستهلكين أيضاً.
- التدقيق: يتخذ التدقيق الكثير من الصور، ولعل أكثرها شعبية هو (التسوق المقنع). ولاستخدام هذا النوع من التدقيق، كلف مجموعة من المتسوقين المقنعين بإجراء زيارات فعلية لمواقع بيع التجزئة الخاصة بالشركة، أو مواقع البيع الأخرى، والتحدث مع مزوّد خدمة العملاء، أو من خلال شراء منتجات الشركة وخدماتها واستخدامها، ثم كتابة تقرير عن تجربتهم. يعتقد كثير من الناس أنّ التسوق المقنع يوفر درجة عالية من الموضوعية، مع أنّ الموظفين يعدّونها غير عادلة أو قد يعدّونها (تجسساً) إذا لم تُجرى بشكل عادل؛ للتعرف إلى مواضع التحسين.
- دراسة السوق: توظّف كثير من الشركات الكبيرة مؤسسات لبحث حالة السوق، وعمل دراسات شاملة تستكشف التركيب الاجتماعي للسكان، ونمط حياتهم، وعاداتهم الشرائية، ورغباتهم، وأنماطهم الشرائية. وقد لا تتمكّن المؤسسات الصغيرة من تمويل مثل هذه الدراسات الشاملة، ولكن يمكنها الحصول على البيانات من إدارة المشروعات الصغيرة.

- **مجموعات الاهتمام:** يوجد كثير من أنواع مجموعات الاهتمام، ابتداءً من الاجتماعات الصغيرة غير الرسمية، إلى الجلسات الشاملة المنظمة. إذ يمكن لمجموعة صغيرة من عملاء سوق مستهدفة، مساعدة مؤسستك على اختبار الفكرة المبدئية لمنتج، أو تصميمه، أو فكرته. مع تطوّر المنتج، قد تبدأ الشركة بعقد مجموعات اهتمام موسّعة جغرافياً وأكثر تنظيماً. مثل هذه المجموعات مفيدة جداً في اختبار المنتجات والخدمات، ولكن تكون النتائج متناقضة غالباً، ما قد يقود شركة غير متأنية إلى الفوضى.

- **عملية طلب منتج / خدمة:** تعدّ هذه الطريقة أكثر قنوات الاستماع المهملة. سواءً شخصياً كان الطلب، أم عن طريق الهاتف، أم من خلال شبكة الإنترنت، فإنّه يمكنك الحصول على معلومات قيّمة من خلال توجيه الأسئلة المناسبة إلى العملاء، والاستماع جيّداً إليهم من خلال موقع التواصل هذا.
- **بطاقات رضا العملاء:** تعطي معظم القطاعات الخدمية العملاء فرصة تعبئة بطاقات رضا العملاء. وقد أصبحت هذه البطاقات في الوقت الحاضر شائعة في قطاعات الطعام والسكن، والقطاع الصحي، والعناية بالسيارات.

- **استطلاعات الرأي:** يمكن لاستطلاع صُمّم جيّداً مساعدتك على تحديد ما تقوم به، ومعرفة أفضل درجة رضا للعملاء، أو الافتقار إليها. وتكون أكثر تفصيلاً من بطاقات رضا العملاء،

حيث تقيس كثيراً من المجالات. أحياناً، قد تتبع المؤسسة استطلاعاً مكتوباً من خلال مقابلة بالهاتف. يمكن للمديرين استخدام المعلومات التي جُمعت من خلال الاستطلاع؛ لاستنساخ أكثر الإستراتيجيات نجاحاً وحل أيّ مشكلات.

- **عملية خدمة العملاء:** يجب أن تُدرس الشكاوى التي تنشأ خلال خدمة عميل، والاستجابة إليها فوراً. ففي سلسلة الفنادق الناجحة، عندما يشتكي العميل، تدوّن شكوى العميل في نموذج، ثم تُدخل في اليوم نفسه إلى قاعدة البيانات لتنبيه الموظفين الآخرين في الفندق. هذا التطبيق يساعد الموظفين على معرفة إذا كان العميل يتطلب اهتماماً خاصاً.

- **مكالمات متابعة رضا العملاء:** أخيراً، أسّست كثير من المؤسسات مكالمات متابعة رضا العملاء بصفقتها صورة أخرى من قنوات الاستماع. وهي أكثر تفصيلاً من بطاقات الرضا، ولكنها أقل تفاعلاً من الاستطلاع الشامل. مكالمات المتابعة هي مكالمات شخصية وموجزة، تُجرى بعد عملية البيع بمدة وجيزة، يقوم المندوب بالاتصال بالعميل؛ للتأكد أنّ كل شيء على ما يرام، ويوجّه بعض الأسئلة البسيطة عن المنتجات والخدمات ذات العلاقة.

بمقدور المندوب المتمرس اكتشاف مشكلات الخدمة قبل وقوعها، وكشف مزيد من المعلومات العامة حول ما يعدّه العميل المستهدف قيمة، وما لا يعدّه كذلك. انظر (خطوات تحقيق التميز

في تصحيح الأخطاء في الخدمة). على سبيل المثال، تجري شركة بصريات كبرى اتصالاً بالعملاء بعد أسبوع من شراء النظارات. حيث تتأكد الشركة من أنّ النظارات مناسبة، وتدعو العملاء إلى القدوم مرة أخرى للتأكد والمتابعة. ويقوم ممثل الشركة من خلال تلك الزيارة بسؤال العميل بضعة أسئلة أخرى مقتضبة للتعرف إلى رضاه. تعمل هذه الخدمة الإضافية على تميّز شركة البصريات هذه عن منافسيها، وتضمن عودة العملاء.

وتعدّ مكالمات المتابعة أدوات تسويق ممتازة أيضاً؛ لأنها تعمل على بناء الثقة بين الشركة وعملائها، بشرط أن تكون مكالمات المتابعة جهداً صادقاً لتزويد خدمة والاستفسار عنها. ولا يجوز للشركة استخدام هذه الوسيلة للبيع. وفي حال استخدم المتصل المكالمات لترويج منتجات أخرى، فمن المؤكد أنّ العميل سيشعر بالإزعاج.

خطوات لتحقيق التميز في تصحيح الأخطاء في الخدمة:

1. تعرّف إلى المشكلة:

 - الاستماع جيّداً إلى تفسير العميل للمشكلة.
 - توجيه الأسئلة للتوضيح.
 - إعادة صياغة ما قيل؛ لضمان فهم المشكلة.

2. اعرف ما يتوقع العميل منك فعله حيال ذلك:

- الاستماع إلى العميل، ومعرفة ما يريده منك لحل المشكلة.
- إذا كنت قادراً على تلبية توقعات العميل، فاعرض ضمانات لحل المشكلة.

3. تحمّل المسؤولية الشخصية لحل المشكلة:

- اعرض المساعدة.
- لا توكل المهمة إلى شخص آخر.
- كن على معرفة بسياسات المؤسسة.
- وضح الخيارات بهدوء.

4. ابذل جهداً خاصاً؛ كي يشعر العميل بالارتياح:

- إذا كنت تعرف أنّ المشكلة تستغرق وقتاً لتحل، فابذل ما بوسعك لجعل العميل يشعر بالارتياح خلال مدة الانتظار.
- إذا كنت على الهاتف، فلا تجعل الشخص ينتظر على الهاتف مدّة تزيد على دقيقتين. وبدلاً من ذلك، اعرض أن تعاود الاتصال به.
- إذا كان الموقف وجهاً لوجه، فاقترح على العميل الانتظار في مكان أكثر ارتياحاً، أو اطلب إليه العودة لاحقاً بعد ساعة.
- اعرض الغداء، أو القهوة، أو المجلات. أو أي شيء يظهر اهتمامك، وأنك ستعمل على حل المشكلة.

5. حافظ على حالة عقلية موضوعية:

- إذا غضب العميل، فلا تأخذ ذلك على محمل شخصي، فهو غاضب من المشكلة وليس منك.
- استمع فقط. اسمح للشخص بتفريغ مشاعره.

6. حافظ على الإيجابية والهدوء:

- اعتذر عن وجود المشكلة، حتى لو لم يكن ذلك خطأك.
- لا تلقِ اللوم على الآخرين.
- لا تخبر العميل أبداً، أن المشكلة دائمة الحدوث.

7. حل المشكلة بسرعة:

- فكّر بذكاء، وحاول تحديد أسرع الطرق وأكثرها فاعلية لحل المشكلة.
- اطرح خيارات منطقية إذا كنت غير قادر على إعطاء العميل ما يريد.
- إذا كنت تريد مشاركة شخص آخر في الموضوع فاشرح المشكلة؛ كي لا يضطر العميل إلى إعادتها، وابق مشرفاً على المشكلة، حتى لو وجد شخص آخر للمساعدة.

8. واصل المتابعة:

- في وقت لاحق، تأكد من حل المشكلة، من رضا العميل عن الحل.
- لا تسأل العميل أبداً، ما إذا حُلَّت المشكلة أو عما جرى؛ عليك أن تمتلك هذه الإجابات.

- أرسل رسالة اعتذار، أو هدية، أو جوائز مثل القسائم، أو القطع المجانية، أو الخدمات الإضافية.

9. انظر إلى الصورة الشاملة.

- حدّد إذا كانت المشكلة متكرّرة الحدوث. إذا كانت كذلك، ففكّر في حلول لمنع وقوعها مرة ثانية.
- اعمل مع الآخرين؛ لاكتشاف طرق حلّهم للمشكلات المشابهة.
- حاول وضع كلفة دولار واحد على عمليات تصحيح الخدمة السيئة.

10. ابحث عن المصادر المتكرّرة للمشكلات، خلال عملية تصحيح المشكلة نفسها. على سبيل المثال، قد يكون مصدر المشكلة ما يأتي:

- اختيار أشخاص غير مناسبين لتولّي عملية التصحيح.
- أنظمة الدعم الداخلية غير كافية (المعلومات وغيرها) لأداء المهمة.
- الافتقار إلى التدريب.
- حرية غير كافية للموظفين (ضمن الحدود)، من قبل الإدارة لتزويد العملاء بالنتائج المطلوبة.
- عدم كفاية التقدير والحوافز لخدمة التصحيح الجيدة.

مراقبة العملاء

يعدّ الحصول على التغذية الراجعة من العملاء من خلال قنوات الاستماع مهماً جداً. وكذلك مراقبة العملاء في أثناء استخدامهم لمنتجاتك أو خدمتك. إذ لا يوجد ما يعوّض عن المراقبة المباشرة للعملاء. لذا، اخرج إلى الميدان مع مراقبين مؤهلين، ولاحظ كيفية استخدام العملاء لمنتجاتك في الحياة الواقعية، وستكتشف حينها ما يحبّون وما يكرهون، وكيفية تحسين المنتج أو الخدمة. ستذهل لسماحك أشياء لم تفكر بها من قبل.

على سبيل المثال، في شركة نسخ كبرى، لاحظ المراقبون الميدانيون أنّ آلات النسخ توضع غالباً في غرف التخزين. ويقوم الناس غالباً بالوقوف على آلة التصوير للوصول إلى الرفوف العالية. بعد معرفة ذلك، صنع مصمّمو المنتج آلة نسخ قوية لتحمل وزن إنسان. عندما تذهب إلى الميدان، اصطحب مراقبين ذوي خبرات ومهارات متنوعة؛ لأنّ اختلاف وجهات النظر سيزوّدك بمعلومات قيّمة. يوفّر قسم «خطوات مراقبة العملاء، وتصميم الحلول» توجيهات إضافية في هذا المجال.

خطوات مراقبة العملاء، وتصميم الحلول:

1. مراقبة العملاء: إنَّ أفضل طريقة للتعرف إلى أهم جوانب البيئة والأشخاص الذين اخترت دراستهم، هي إرسال فريق صغير. وعلى كل عضو في الفريق أن يمتلك خبرات في مجال مختلف. على سبيل المثال، قد يلاحظ المهندس التفاعلات الميكانيكية، في حين سيلاحظ المصمم الفراغ والأشكال. يجب مراقبة الأشخاص خلال ممارستهم أعمالهم اليومية الاعتيادية؛ في أثناء اللعب، أو الأكل، أو الراحة، أو العمل في المنزل أو في المكتب. قد يُجري المراقبون لبعض المنتجات والخدمات، المراقبة بشكل غير ملحوظ. على سبيل المثال، من خلال الوجود في مكان عام حيث يمارس الناس أنشطتهم الاعتيادية، حيث يراقبون سلوكهم منهجياً.

2. تسجيل البيانات: يسجل المراقبون أهم البيانات من خلال المراقبة الصامتة، ولكن قد يحتاجون إلى الاستعانة ببعض الأسئلة غير المحددة، مثل:

- «لِمَ تفعل ذلك؟»
 - «رجاءً، صف لي آخر أو أبرز... (النشاط الذي تقوم بدراسته. مثل: الصيد، أو الإيداع في البنك، أو تنصيب برنامج حاسوب)».
- قد يحمل المراقبون قائمة بالأسئلة لتوجيه ملاحظاتهم، مثل، «ما المشكلة التي يواجهها المستخدم؟». ويمكن أن يساعد

الفيديو، والتسجيلات الصوتية، والصور الثابتة، والرسوم، والملاحظات، المراقبين على التقاط لغة الجسد الصامتة التي تحمل معلومات مهمة، وتخزينها للمراجعات والتحليلات المستقبلية.

3. ترتيب البيانات وتحليلها: قَدِّم البيانات التي جمعتها (وتتضمن الصور، والرسوم، والفيديو، وأشرطة التسجيل الصوتي) للزملاء و / أو العملاء الذين لم يكونوا جزءاً من المراقبة. سيلاحظ هؤلاء الأفراد أشياء أكثر من تلك التي لاحظها فريق المراقبة. وفي حين يحلّ الزملاء و / أو العملاء البيانات التي جمعها فريق المراقبة، اسألهم إذا كانوا يلاحظون أيّ مشكلات، أو إذا كان لديهم أيّ تعليقات. استخدم البيانات للتعرف إلى المشكلات المحتملة، أو احتياجات المجموعة التي درست.

4. حلول العصف الذهني: راعِ القواعد الخمس للعصف الذهني: إرجاء الحكم، والبناء على أفكار الآخرين، ومناقشة حوار واحد في الوقت ذاته، والتركيز على الموضوع، وتشجيع الأفكار الغريبة. وقد ترغب بإشراك بعض العملاء، أو غير العملاء، أو عملاء منافسيك، في جلسة العصف الذهني. وقرّ البنية التحتية اللازمة: قد تكون لوحات عرض، أو طاولة مغطاة بأوراق تُستخدم للكتابة، وأخذ الملاحظات. وفي نهاية الجلسة، يعتمد الأعضاء أفضل الأفكار التي اتُّفق للتأمل والتفكير بها.

5. احصر مجال الحلول: حدّد معايير اختيار الحلول. على سبيل المثال:

- ما الوظائف/ الغايات الأساسية (من وجهة نظر العميل)، وما الأشياء التي «تتمنى اقتناءها»؟
- ما المعايير التي تحدّد قيم شركتك؟
- ما محدّدات الكلفة؟
- ما محدّدات الحجم أو الشكل (لمنتج)؟
- ما المدة الزمنية التي يجب إنهاء المشروع خلالها؟
- ما النواحي التي يجب على المنتج أو الخدمة، أن يكون فيها متلائماً مع منتجات أو خدمات أخرى موجودة؟ في ظل هذه المحدّدات، حدّد أكثر الحلول ملاءمة.

6. طور نماذج أولية بالحلول المحتملة: توضّح النماذج الأولية فكرة المنتج الجديد أو الخدمة لفريق التطوير. (أو يمكن إظهار افتقار المنتج أو الخدمة للوضوح)

- تمكّن النماذج الفريق من وضع الفكرة أمام الأفراد الآخرين، الذين لا تكون أدوارهم رسمية في الفريق.
- يمكن للنماذج أن تحفّز ردّة الفعل، وتعزّز النقاش مع العملاء المحتملين.
- أحياناً، يُستخدم نموذجان عند تمثيل منتج معين: واحد يظهر الوظيفة من دون الشكل، والآخر يظهر الشكل المادي للمنتج لكن من دون أن يعمل.

- يمكن أن تكون المحاكاة نماذج مفيدة. فقد يستخدم لعب الأدوار أيضاً نموذجاً لتصرفات أو أنشطة معينة، مثل: منتج خدمي.



**تزويد عملائك
بقيمة لا تقاوم**



عندما تكون قد انتهيت من توجيه تركيز الموظفين على العملاء المستهدفين، وتعرّفت إلى العملاء من خلال جمع التغذية الراجعة منهم ومراقبتهم، يمكنك استخدام المعلومات لتزويد العملاء بمنتجات قيّمة. ولتحقيق ذلك، توجد أربعة مفاتيح / طرق، وهي: فهم معادلة قيمة العميل، وتطوير أهداف لتحقيق رضا العملاء المربحين، وتأسيس إجراءات ملائمة للعملاء، وتصميم قنوات استماع للعملاء. في الصفحات اللاحقة، سنتناول كل مفتاح من هذه المفاتيح بالترتيب.

فهم معادلة قيمة العميل

ما القيمة؟ فكّر في ذلك من خلال تجربتك بصفتك عميلاً. كيف تحدّد أهم شيء بالنسبة إليك؟ هل حصلت على النتائج التي كنت تتوقعها عند شراء منتج أو خدمة واستخدامهما؟ هل زوّدت النتائج كما يجب؟ هل كان اقتناؤك المنتج أو الخدمة التي تريدها مريحاً؟ هل كان السعر كما تتمنّى؟

تتأثر الحسابات التي تعرف بمعادلة قيمة العميل بهذه الاعتبارات جميعها للوصول إلى مقياس القيمة التي يتلقاها العميل. ولكن قبل النظر إلى الحسابات، دعونا نتفحص بشكل مفصّل، العوامل التي تتضمّن المعادلة.

● **النتائج:** يشتري العملاء النتائج التي تمثل قيمة لديهم، ولا يشترون منتجات أو خدمات. حيث سيشتري العميل وصفة لمعالجة مرض، والنتيجة هنا ستكون العلاج. وعندما يملأ عميل خزان السيارة بالبنزين، تكون النتيجة هي النقل. وعندما يشتري العميل عشاءً فخماً في مطعم، تكون النتيجة أمسية جميلة، وطعاماً لذيذاً، ووقتاً ممتعاً.

● **جودة الإجراءات:** هذه هي الطريقة التي يتم تزويد المنتج أو الخدمة بها، وهي خليط من عدة عوامل، مثل: الثقة، ودقة المواعيد، والسلوك المحترف من جانب مندوبي الشركة.

● **سعر الكلفة والحصول على المنتج:** يشكّل السعر عاملاً واحداً فقط من عدة عوامل، تحدّد الكلفة المطلقة لمنتج أو خدمة ما على العميل. فعندما يأخذ العميل السعر في الحسبان، يضيف إليه كلفة البدء. مثلاً، منتج رخيص يتطلب منك القيادة مسافة ستين ميلاً للحصول عليه، لا يستحق السفر. من ناحية أخرى، قد تستحق الكلفة المضافة للتوصيل السريع الدفع للعميل الذي يريد الراحة.

يمكن التعبير عن معادلة قيمة العميل كما يأتي:

النتائج + جودة العملية / الكلفة + ثمن الحصول على المنتج

تطوير أهداف لتحقيق

رضا العملاء المربحين

لقد استمعت إلى العميل، وفهمت ما يريده وما يتوقعه، وعرفت ما قيمته. الآن، لديك المعلومات الكافية لتطوير أهداف لتحقيق رضا العملاء لعملائك المربحين، إضافة إلى المصادر التي طوّرتها، خذ استخدام الآتي في الحسبان:

- معايير الخدمة.
- استطلاعات رأي غير رسمية للموظفين الذين يتعاملون مع العملاء.

ماذا كنت ستفعل؟

الأمر ليس سهلاً، حتى لدى (شركة الطلب السهل).

استقرت إيرادات شركة (الطلب السهل)؛ وهي شركة طلب بالبريد عند حد ثابت. وأظهرت دراسات السوق أنّ هذه الشركة لا تخسر عملاء ولا تكسبهم، ويشترى العملاء الحاليون المنتجات بمستويات ثابتة.

يدير (أرنولد) مجموعة التسويق في الشركة، ولتنشيط الأرباح، وافقت الشركة على زيادة قليلة في ميزانية التسويق، زيادة تكفي حملة

إعلانية واحدة. قرّر ومجموعته إنفاق الزيادة لاستهداف العملاء المخلصين. أطلق على مبادرتهم التسويقية اسم (رفع الولاء)، وهي مبادرة على مستوى الشركة. تهدف هذه الحملة إلى تعزيز ولاء العملاء، وتشجيع المخلصين منهم على شراء المزيد من المنتجات، ويتم فيها تشجيع موظفي الاتصال المباشر مع الجمهور على إيجاد طرق لزيادة الولاء والمبيعات.

تناول (أرنولد) الغداء مع زميلته (بريندا)، المسؤولة عن إدارة طلبات العملاء. تأخذ مجموعتها الطلبات من العملاء عن طريق الهاتف أو الموقع الإلكتروني للشركة. تقول (بريندا) له إنها قلقة: يشعر موظفو الخط الأمامي لديها بالخيبة والاستياء. في الواقع، لقد فقدت أخيراً اثنين من موظفيها. أحدهم اشتكى قائلاً: «إنها لا تستطيع القيام بعمل جيد». وقال الآخر: «لا يكفي أن نخبرنا فقط أن نبحث عن طرق لزيادة ولاء العميل لدعم المبادرة التسويقية». لذا، تدرك أنها في حاجة إلى تغيير الأمور، وبسرعة.

ولكن كيف؟ هل عليها سؤال (أرنولد) تخفيف الضغط الذي تفرضه الحملة الجديدة على فريقها؟ وماذا عن منح فريقها مزيداً من الثقة والاستقلالية لمساعدة العملاء؟ هل يجب عليها إحضار موظفين جدد بمهارات معينة لتولّي الحملة؟ كل الأمور تبدو معقّدة جداً...

ماذا كنت ستفعل؟ سيقترح المُرشّد حلاً في قسم (ماذا كنت ستفعل؟).

- استطلاعات رأي العملاء غير الرسمية.
 - استطلاعات رأي المشرفين غير الرسمية.
 - الخبرة والتبصر.
 - المنطق السليم. (يتم إغفاله غالباً).
- يسلّط جدول «أمثلة - تطوير أهداف رضا العملاء» مزيداً من الضوء على هذا الموضوع.

يجب أن تتكوّن الأهداف من عوامل تؤثر في رضا العملاء المربحين. تذكر، بعض الناس يكونون راضين فقط عن المنتجات أو الخدمات التي تكلفهم سعراً أقل من السعر الذي كلّفك لصنعها. ومن الواضح أنّ إرضاء هذه الفئة من العملاء لن يكون مربحاً للشركة.

تأسيس إجراءات ملائمة للعملاء

يُعزى كثير من المشكلات التي تنشأ في أثناء خدمة العملاء إلى الإجراءات غير المتقنة. على سبيل المثال: الكُلف المخفية، أو تأخير موعد تسليم الخدمة، أو انتظار العملاء مدّة طويلة على الهاتف طلباً للمساعدة، أو إجراءات دفع معقّدة ومربكة.

تطوير أهداف رضا العملاء - أمثلة

نطاق الهدف	مثال
أسلوب التواصل	سنعامل كل عميل باحترام.
التوقيت	سنجيب على كل عميل خلال خمس دقائق.
الاتجاه	مميزات ووظائف المنتج بلغة العميل، وليس بلغة المؤسسة.
التواصل	سننهي كل عملية مع العميل بسؤاله عما إذا وُجدت خدمة ما، يمكننا القيام بها لأجله.
السياسات والإجراءات	سنزيد مبلغ المصروفات النثرية المتوافر. لن يضطر العملاء الداخليون للدفع من جيوبهم الخاصة، ثم تعويضهم.
حرية الموظف	باتّباع توجيهات الشركة، سيكون بمقدور الموظفين توثيق الشيكات من دون موافقة المدير.
الاحتفاظ بالعملاء	خلال السنة المقبلة، سنزيد معدل الاحتفاظ بالعملاء المربحين من 50% إلى 65%.

أظهرت البحوث وجود خمسة عوامل عامّة في نوعية إجراءات الخدمة تؤثر سلبياً في العملاء:

- الثقة: هل قام مزوّد الخدمة بفعل ما وعد به؟
- الاستجابة: هل زُوّدت الخدمة في الوقت المناسب / مباشرة؟
- السلطة: هل ساعد مزوّد الخدمة العميل؛ ليشعر بالثقة عن عملية تزويد الخدمة؟
- التعاطف: هل أظهر مزوّد الخدمة القدرة على رؤية الأشياء من وجهة نظر العميل؟
- الدليل الملموس: هل من الواضح أنّه زُوّدت خدمة؟

خذ هذه المؤثرات في الحسبان عند وقوع الأزمات. فمن المحتمل أن تكون المشكلات مرتبطة بواحد أو أكثر من المؤثرات العامّة. وللتعرّف إلى مشكلات الإجراءات، ابدأ بتعريف كل خطوة في العملية، وتفحص كل خطوة من خلال التساؤل عن ماهية هذه الخطوة، وكيف تضيف قيمة إلى الخدمة أو المنتج. إنّ اكتشاف مصدر كل خطوة يعدّ جزءاً في المشكلة. يوفر قسم «خطوات التعرّف إلى عملية الخدمة» توجيهات إضافية في كيفية عمل ذلك.

خطوات التعرف إلى عملية الخدمة:

1. اختر عملية خدمة خالية من المشكلات يؤديها كثير من الموظفين، ولديها تأثير قوي في رضا العميل.
2. ضع قائمة الأنشطة المتعلقة بالعملية جميعها: استخدم ملاحظة، أو لوحة، أو ورقة منفصلة لكل نشاط.
3. رتب الأنشطة تبعاً لتسلسل وقوعها، ثم أشر إلى المدة اللازمة لإنهاء كل خطوة.
4. حوّل هذه المعلومات إلى خريطة إجراء عمل: أضف المستويات على وجه مناسب أو احذفها.
 - أدرج أسماء الأشخاص ذوي العلاقة إلى يسار الخريطة (بصورة عمودية).
 - قسّم المحور الأفقي إلى أجزاء مناسبة تمثل الوقت، مثل: الساعات والأيام.
 - رتب أنشطة العمل من اليسار إلى اليمين عبر الخريطة، مع استخدام الأسهم لتمثيل التدفق. قد تجد أنّ من المناسب تمثيل كل نشاط بصندوق مرقّم، وتزويد وسيلة إيضاح في الأسفل بالأسماء والوصف.
5. تبادل العصف الذهني مع المجموعة؛ لتحديد نقاط الفشل الآتية:
 - عدم الكفاية.
 - وجود خطوات غير ضرورية.

- الوقت الضائع.
 - أي عامل يعيق إيصال منتجات أو خدمات عالية الجودة ضمن الوقت المناسب.
- سيزودك بهذا الخريطة (العمودي والأفقي) بمعرفة جديدة حول الكلفة ورضا العميل.
6. ادرس الخريطة من جوانب عدة: ضع نفسك في مكان العميل، ثم اسأل نفسك عن كيفية تغيير طريقة العمل؛ لتقليل نقاط الفشل، وتزويد خدمات أفضل.

تصميم قنوات استماع فاعلة

يمكن أن تضع الشركات الأسئلة في قنوات الاستماع؛ لمعرفة إذا كانت المنتجات والخدمات التي حققت رضا العملاء تواصل تلبية احتياجاتهم. إذ قد ترشدك الإجابات عن هذه الأسئلة إلى التعديلات اللازمة للمنتجات الحالية للاستجابة للمتطلبات الجديدة، أو إضافة خدمات جديدة للاستجابة لنمط حياة العملاء المتغير.

على سبيل المثال، عندما لاحظ مزود كبير للخبز والمعجنات انخفاض نسبة المبيعات، بدأ المديرون التفكير بطريقة للحل. ومن خلال توجيه الأسئلة، علموا أن أكثر العملاء إخلاصاً أصبحوا كباراً بالسن، وأصبحوا يهتمون بالدهون والكوليسترول في حمياتهم

الغذائية. لذا، أضحي هؤلاء العملاء غير راضين عن منتجات الشركة. فقد توقفوا عن شراء الخبز، لأنّ خط الإنتاج الحالي لا يلبي احتياجاتهم. واكتشف المديرون أنّه إذا عرضت الشركة منتجات قليلة الدسم؛ فسيشعر العملاء المخلصون بالرضا عند شراء هذه المنتجات. ومن خلال الاستماع إلى عملائهم المخلصين، قرّرت الشركة طرح منتجات جديدة، أصبحت فيما بعد ناجحة.

يجب على المؤسسات تصميم قنوات الاستماع لقياس رضا العملاء واستخدامها، ولكن يمكن استخدامها أيضاً، لقياس العوامل التي تسبب المشكلات المحتملة لرضا العميل. انظر (خطوات لتصميم قنوات الاستماع) و(خطوات لتحسين قنوات الاستماع)؛ لمزيد من المعلومات حول هذا الموضوع.

رضا العميل ليس بديلاً عن الاحتفاظ به. في حين قد يبدو أنّ رفع رضا العميل سيزيد فرص الاحتفاظ به، ومن ثمّ زيادة الأرباح، فإنّ الحقيقة على العكس من ذلك تماماً، إذ إنّ (65% - 85%) من العملاء الذين تخلّوا عن مزوّدهم، قالوا إنّهم كانوا راضين جداً عن مزوّدهم السابق.

فريدريك ريتشهيلد

خطوات لتطوير قنوات الاستماع:

1. حدّد قنوات الاستماع الخاصة بك: ضع قائمة بالطرق التي تستقبل فيها المؤسسة التغذية الراجعة من العملاء. على سبيل المثال: مندوبو المبيعات، أو نتائج بحوث السوق، أو مندوبو الهاتف، أو مندوبو خدمة العملاء، أو الخوادم.
2. أجرِ مقابلات مع الموظفين؛ لمعرفة التغذية الراجعة التي يستقبلونها من العملاء.
3. رتب التغذية الراجعة: صنّف الأنواع المهمّة من التغذية الراجعة لكل قناة استماع. قد تتضمّن التغذية الراجعة اقتراحات لميزات جديدة للمنتج، أو الالتباسات في شروط الخدمة، أو الانزعاج من انتظار توصيل المنتج.
4. حدّد الاستخدام الحالي للتغذية الراجعة: اكتشف كيفية استخدام الموظفين للتغذية الراجعة. هل يستخدمونها لتحسين المنتج، أم تعريف تعليمات اتفاقية خدمة أفضل؟ هل تتحدّث عن التغذية الراجعة، ثم تهملها؟
5. حدّد كيفية استخدام التغذية الراجعة: اتّخذ إجراءات لاستخدام التغذية الراجعة. أشرك الموظفين في إيجاد طرق جديدة للاستفادة من التغذية الراجعة، من خلال تحويلها إلى بيانات يمكن استخدامها في وظائفهم.

خطوات لتحسين قنوات الاستماع:

1. راجع التغذية الراجعة التي تستقبلها.
2. لاحظ الوقت الذي تصلك فيه المعلومات: هل تصل المعلومات في الوقت المناسب؟ هل يمكنك الحصول على التغذية الراجعة في وقت مبكر؟ هل يمكنك استخدام كثير من قنوات الاستماع استخداماً نشطاً؛ لتجنب المشكلات قبل حدوثها.
3. قرر ما تود معرفته عن سلوك العميل: يوجد تباين بين العملاء في كل مؤسسة. لماذا يخلص العملاء؟ لماذا يتخلى العملاء الأوفياء عن المؤسسة؟ لماذا يأتي عملاء جدد؟ ناقش المعلومات الشاملة التي تحتاج إليها المؤسسة حول الاحتفاظ بالعملاء، وتخليهم عن الشركة، والرضا العام، وطرق الحصول عليه.
4. صمم طرائق لاستخدام قنوات الاستماع، والتعرف إلى ما تحتاج إلى معرفته: طور الأسئلة للكشف عن أنماط سلوك العميل. على سبيل المثال، عندما يؤخذ الطلب، يوجه المندوبون في عدة مؤسسات السؤال الآتي للعملاء: «كيف سمعتم عن شركتنا؟» عند تسجيل هذه المكالمات ومتابعتها متابعة ناجحة، تكون الإجابة عن هذا السؤال لا تقدر بثمن؛ إنها تدعم جهود التسويق والإعلان، وكذلك معدل المراجع.
5. ضع إجراءً لبناء أسئلة جديدة في قنوات الاستماع الرئيسة: على الأشخاص الذين يوجهون الأسئلة، أن يعرفوا المغزى من توجيهها،

وعليهم أيضاً، أن يستخدموا إجراءات سهلة المتابعة لجمع المعلومات. تعدّ النماذج البسيطة، والاجتماعات الأسبوعية السريعة، والمحادثات غير الرسمية جميعها، طرائق للتأكد من أنّ الموظفين يسألون الأسئلة المناسبة في الوقت المناسب.

6. قيّم الحاجة إلى قنوات استماع جديدة: تضيف كثير من المؤسسات مكانة لمتابعة رضا العميل، إلى قنوات الاستماع التي تملكها. فعندما تعيد تصميم قناة الاستماع الحالية، اسأل نفسك عما إذا كنت تحتاج إلى أنواع أخرى أم لا.

ماذا كنت ستفعل؟

هل تتذكر سؤال (بريندا) عن كيفية التعامل مع
إحباط موظفيها؟

إليك ما يقترحه الموجه:

إذا كنت تتذكر، فإنّ أحد موظفي (بريندا) قال: «إنّها لا تستطيع
تأدية عمل جيّد». هذا يدل على أنّ موظفي (بريندا) في حاجة إلى
مزيد من الحرية للقدرة على اتّخاذ القرارات في الموقع، والتصرّف
فوراً لدعم مبادرة التسويق. فالموظفون التابعون لها هم في الموقع
الأمثل للتأثير في إخلاص العملاء إيجابياً. كما أنّ الموظفين القادرين
على «صنع التغيير» يميلون إلى الاستمتاع بعملهم أكثر، والبقاء مدّة
أطول، ويصبحون أكثر إنتاجية. فقد أظهرت البحوث أنّ الموظفين
يولون أهمية كبيرة للحرية: الحرية لاتّخاذ القرارات، والقدرة على
تزويد العملاء بنتائج.



نصائح وأدوات

أدوات للتركيز على العمل



احتساب القيمة الدائمة للعميل

استخدم ورقة العمل، هذه: لاحتساب القيمة الدائمة لأحد عملائك.

اسم العميل:

الصيغة الأساسية:

عدد العمليات التجارية المقدّر للعميل الدائم	عدد عمليات الشراء لكل زيارة	معدل السعر لكل عملية شراء	كلفة اكتساب عميل	القيمة الدائمة للعميل (\$)
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

الصيغة المتوقعة لخمس سنوات:

الإيرادات (تشمل الإيرادات الإجمالية التي تم تحقيقها)	الكلفة (احسب كلفة خدمة هذا العمل، وذلك يشمل التسويق، وكلف صنع المنتج أو الخدمة وتسليمها)	المراجع (أضف القيمة الصافية للحسابات من المراجع)	الربح (\$)
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

<input type="text"/>	-	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	-	<input type="text"/>	السنة الأولى
<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	-	<input type="text"/>	السنة الثانية
<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	-	<input type="text"/>	السنة الثالثة
<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	-	<input type="text"/>	السنة الرابعة
<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	-	<input type="text"/>	السنة الخامسة
<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	-	<input type="text"/>	السنة السادسة
<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	-	<input type="text"/>	السنة السابعة
<input type="text"/>	=	المجموع					

ورقة عمل معادلة قيمة العميل

استخدم ورقة العمل هذه، للتفكير فيما يعدّه العملاء الذين تفكر فيهم بصفتها صيغة معادلة. إن قيمة الخدمة، كما يحددها العملاء، تساوي النتائج التي يُحصل عليها، وعلاقتها بسعر الخدمة مضروبة في كلفة اقتناء الخدمة. وتعدّ قيم هذه الصيغة نسبية؛ لاختلاف العملاء الذين يرغبون غالباً بأشياء مختلفة، وأحياناً يرغب العميل نفسه بأشياء مختلفة في أوقات مختلفة. على سبيل المثال، قد يضع الراحة وفرصة توفير الوقت في المقام الأول في موقف معين، في حين يضع السعر في موقف آخر. فكر ملياً في كيفية الاستفادة من هذه العوامل في المعادلة لإضافة القيمة إلى العميل، وزد عميلك.

ما الذي يشكل قيمة لدى العميل. عبّئ المعادلة بوصف ما يقيّمه عملاؤك. لست مضطراً إلى استخدام مبلغ معيّن (بالدولار الأمريكي) في خانة السعر، بل يمكنك استخدام مصطلحات وصفية مثل مرتفع، أو منخفض، أو سعر منافس، أو سعر منخفض كل يوم، أو سعر أعلى من العادي، أو اقتطاع، وهكذا...

النتائج:	التسليم / جودة الإجراءات:
ما النتائج التي يرغب فيها عملاؤك؟	كيف يرغب العملاء في تسلّم النتائج؟
<input type="text"/>	<input type="text"/>

لاحظ علاقة المذكور أعلاه بالعوامل الآتية:

السعر:	كُلف البدء:
ما الكلفة التي يرغب العملاء في دفعها مقابل منتج أو خدمة؟	ما الكلفة التي يرغب العملاء في دفعها للحصول على منتج أو خدمة؟
<input type="text"/>	<input type="text"/>

ملخص القيمة:
ما أكثر قيم المعادلات الأساسية المنتشرة في عملك؟
ما العوامل أو الظروف التي قد تؤثر في هذه المعادلات؟ ومن منها يمكنك تغييره أو السيطرة عليه؟
كيف يمكنك الاستفادة من هذه العوامل؛ لزيادة قيمة الخدمة (أو المنتج) للعميل؟ مثال على ذلك: زيادة الرضا مع المحافظة على السعر.

حساب تبدل الموظفين

ورقة العمل هذه عامّة إلى حد ما. قدّر البيانات، ثم أدخلها في الأعمدة الآتية:

الفرق	موظف جديد	موظف متوسط	العوامل
			الإيرادات في الأسبوع
			الكلفة في الأسبوع
			الإنجازات / المساهمة في الأسبوع
	متوسط كلفة تعيين موظف جديد		
	متوسط كلفة تدريب موظف جديد		
	قدّر الإيرادات المفقودة من جرّاء الوظيفة الشاغرة		
	كلفة الدعم الوظيفي، بما يشمل الإشراف		
	كلفة تبدل الموظف الواحد (أضف كلفة التعيين، والتدريب، والإيرادات، والدعم الوظيفي)		
	عدد الموظفين البدلاء في السنة		
	الكلفة السنوية لتبدل الموظفين (كلفة الموظف مضروبة في عدد البدلاء في السنة)		

حساب كلفة استبدال موظف محدد

استخدم هذا النموذج، لحساب كلفة تبدل الموظف لوظيفة واحدة، أو معدل راتب في السنة. احسب كلفة استبدال الموظفين فقط. لا تحسب كُلف تعيين موظفين لوظائف جديدة.

مستوى الراتب:	الوظيفة:
كُلف التعيين	
الكُلف المباشرة لتعيين موظف جديد	
الإعلان	
الرسوم السنوية لوكالات التوظيف ومؤسسات الاستبدال	
علاوات توقيع العقد	
مكافآت مراجع للموظفين الآخرين	
السفر والمصاريف (تشمل المصاريف والنقود التي تنفقها على المرشحين المحتملين)	
كُلف مباشرة أخرى	
مجموع الكُلف المباشرة للتعيين	
الكُلف غير المباشرة لتعيين موظف جديد	

قدّر الكُلف المترتبة من جرّاء أداء بعض الموظفين الحاليين مهام متعلّقة بتعيين موظف جديد:

	المقابلات (كلفة الموظفين الحاليين على مستويات المقابلات جميعها، ابتداءً من المكالمات الهاتفية المبدئية إلى المقابلات النهائية)
	التحقق من المراجع
	الإيرادات الضائعة (تشمل كلفة الوقت الذي أمضاه الموظفون بعيداً عن وظائفهم الفعلية)
	كُلّف متفرقة غير مباشرة (الهاتف، النسخ، الناسخ)
	مجموع الكُلّف غير المباشرة للتعين
كُلّف التدريب	
الكُلّف المباشرة لتدريب موظف واحد	
	الوقت الذي يمضيه الشخص (الأشخاص) المسؤول مباشرة في تدريب الموظف الجديد على أداء عمله، الكلفة في الساعة مضروبة في عدد الساعات.
	كلفة المشترك الواحد في برامج التدريب العام، والمواد التدريبية، والحلقات التدريبية للموظفين الجدد.
	السفر والمصاريف لكل مشترك في المذكور أعلاه
	مصاريف مباشرة أخرى
	مجموع الكُلّف المباشرة للتدريب

الكُلف غير المباشرة لتدريب موظف واحد	
قَدْر الوقت الذي أمضاه الموظفون الحاليون المشتركون في تدريب موظف جديد:	
	التدريب العام على التقنية المستخدمة في الشركة، والإجراءات والعمليات.
	كُلف التدريب للتأهيل للوظيفة، قبل أن يصبح الموظف منتجاً.
مجموع الكُلف غير المباشرة للتدريب	
	كُلف فقدان الإنتاجية (ملحوظة: ينطبق هذا القسم على أي وظيفة تتضمن مبيعات أو أدوات قياس إنتاجية يمكن تحويلها إلى مبالغ بالدولار)
	الكُلف غير المباشرة التي أنفقت: كي يؤدي الموظف عمله بالمستوى المتوقع
	الإيرادات المفقودة في أثناء الوقت الذي كان المنصب فيه شاغراً (اضرب الإيرادات التي يحققها الموظف المتوسط شهرياً في عدد الأشهر التي كان المنصب فيها شاغراً)
	الإيرادات المفقودة في أثناء الوقت الذي كان الموظف الجديد يتهياً فيه للعمل (احسب الفرق بين الإيرادات التي يحققها الموظف الجديد خلال مدة التدريب والوضع الانتقالي، وتلك التي يحققها الموظفون الحاليون)
	مجموع تكاليف فقدان الإنتاجية
	مجموع استبدال موظف واحد
الكلفة السنوية لتبذل الموظفين	
لحساب الكلفة السنوية لدوران الموظفين، اضرب كلفة استبدال موظف واحد، بعدد الاستبدالات في السنة الواحدة	

مخطط التغذية الراجعة للعميل

استخدم هذا النموذج؛ لتسجيل البيانات عند تقييم قنوات الاستماع وطرق التغذية الراجعة. يمكن أن يؤدي المخطط المكتمل إلى تحسين قنوات الاستماع الحالية وتطوير قنوات أخرى جديدة.

قناة الاستماع	أنواع التغذية الراجعة	الوجهة المقصودة	الوجهة الحالية	الاستخدامات الحالية للتغذية الراجعة
مثال: خدمة العملاء.	الشكوى: خلل في المنتج، يريد العميل إرجاعه.	دائرة المردودات	تقرير المردودات لدائرة المردودات، ومجموعة المنتج، والتسويق، والمبيعات.	تحسين أداء المنتج وتطويره.

تحسين فعالية قنوات الاستماع:	
السؤال	الاستجابة
1. هل توجد بعض القنوات الحالية التي تجمع بيانات قيّمة، ولا يتم توجيهها واستخدامها في المؤسسة؟ ما هي؟ ولماذا؟	
2. كيف تريد استخدام هذه التغذية الراجعة؟	
3. هل توجد قنوات استماع جديدة يجب إعدادها لجمع بيانات إضافية؟	

تطوير أهداف رضا العملاء

استخدم ورقة العمل هذه؛ لتبادل الأفكار بخصوص الأهداف في المجالات المستهدفة

المجالات المستهدفة	أهداف الرضا
<p>أسلوب التواصل:</p> <p>كيف يتم التواصل مع العملاء حالياً؟</p> <p>كيف يمكنك جعل التواصل شخصياً أكثر؟</p> <p>كيف يمكنك الحصول على معلومات أكثر؟</p> <p>كيف يمكنك جعل التواصل أكثر كفاية؟</p> <p>كيف يمكنك جعل التواصل أكثر متعة؟</p>	
<p>الوقت:</p> <p>ما مدى سرعة استجابتك لطلبات العميل؟</p> <p>هل يمكنك جعل وقت الاستجابة أسرع؟</p>	
<p>السلوك:</p> <p>ما السلوك الذي تظهره للعميل؟</p> <p>هل يمكن أن يكون سلوكك أكثر تركيزاً؟</p> <p>أكثر إفادة / نفعاً؟</p> <p>أكثر اهتماماً؟</p>	

	<p>التواصل:</p> <p>كيف تتواصل مع عملائك؟</p> <p>هل تستمع إليهم على نحو فاعل؟</p> <p>هل توجّه الأسئلة المناسبة؟</p> <p>هل تتحدّث بوضوح؟</p>
	<p>الإجراءات والسياسات:</p> <p>ما أكثر إجراء أو سياسة تزعج العميل؟</p> <p>ما أكثر إجراء أو سياسة تتسبّب في حدوث مشكلات بينك وبين العميل؟</p> <p>كيف يمكنك تغيير ذلك؟</p>
	<p>حرية الموظف:</p> <p>هل يمتلك الموظفون القدرة على أخذ المبادرات، وحل المشكلات فوراً؟</p> <p>ما المجالات التي يتمنى الموظفون لو أنّهم يمتلكون فيها حرية أكبر، لحل المشكلات بأنفسهم؟</p>

تحسين إجراءات العمل

اختر إجراء عمل ينفذه كثير من الموظفين، ويؤثر بصورة كبيرة في رضا العملاء، ويسبب كثيراً من المشكلات. وبالتعاون مع مجموعة من الموظفين، حلّ الإجراء إلى مجموعة من الأنشطة المتعاقبة أو الخطوات، ثم ابحث لاكتشاف مواطن التحسين أو «نقاط الفشل». نقاط الفشل هي العيوب، أو الخطوات غير الضرورية، أو الوقت الضائع، أو أي عوامل أخرى تعيق إنتاج خدمات أو منتجات ذات جودة، أو تسليمها للعميل. عندما تتعرّف إلى المشكلة، اسأل السؤال الآتي: «لِمَ يحدث ذلك؟». استمر في توجيه هذا السؤال لاكتشاف علاقات السببية. سيساعدك ذلك على التأكد من أنّ تحسين إجراء العمل لا يكون بإصلاح الأعراض، بل المشكلة نفسها.

إجراء العمل

النشاط	القيمة	المشكلة	الحل
أدرج كل خطوة أو نشاط في الإجراء بتعاقب	هل يضيف ذلك قيمة إلى العميل؟ أو المؤسسة؟	هل توجد نقاط فشل؟ لماذا؟ هل توجد نقاط تحسين؟	فكّر في حلول أو تحسينات.
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			

تقييم جودة الخدمة

لاستطلاع رأي العملاء الداخليين أو الخارجيين عن مستوى الخدمة التي يتلقونها من المؤسسة: استخدم هذا النموذج أو عدّله. يمكنك تعديل الأسئلة في هذا النموذج لخدمة أو قطاع صناعي، أو عدّل الأسئلة لتناسب مع عملك.

تقييم جودة الخدمة

استخدم مقياساً بتدرج من (1 - 5) للإشارة إلى درجة الرضا عن مستوى الخدمة التي تلقيتها عند استلام الطلب. وإلى يمين النموذج، قيم أهمية كل نقطة. ثم قيم درجة الرضا عن أداء المؤسسة إلى يسار النموذج. استخدم (لا ينطبق) إذا لم تنطبق النقطة عليك.

الأهمية					الرضا				
منخفض					مرتفع				
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
					سرعة الرد على مكالماتك. خدمة عملاء مفيدة ولبقة أم مندوب مبيعات؟				
					يستغرق المندوب وقتاً للإجابة عن أسئلتك جميعها.				
					إمكان الإسراع في الطلب عند المواقف العاجلة.				
					سرعة استلام الطلب.				

	المنتج بحالة جيدة عند الاستلام.	
	سهولة إرجاع المنتج.	
	إمكانية تتبع طلب.	
	سرعة حل المشكلة، وكفايتها.	
	معرفة المندوب بالمنتج.	
	يعاملك المندوب بصفقتك عميلاً قيماً.	
	أخرى:	
كيف يمكننا تحسين الخدمة لك؟		
من فضلك، صِف لنا اقتراحاتك لتحسين نوعية الخدمة.		
الرجاء إعادة هذا الطلب:		
عبر البريد الإلكتروني:		
عبر البريد:		
عبر الفاكس:		
نشكرك على تعاملك، ونتطلع لخدمتك ثانية.		



اختبر نفسك

يوفر هذا القسم، عشرة أسئلة اختيار من متعدد؛ لمساعدتك على التأكد من معرفتك الأساسية في التركيز على العملاء. وترد إجابات هذه الأسئلة في نهاية الاختبار.

ارسم دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، ثم وضح إجابتك فيما يأتي:

1. القواعد الأساسية الثلاث لتحقيق إخلاص العميل هي:

أ. الإيرادات، والاحتفاظ بالعملاء، والعائدات.

ب. الاحتفاظ بالعملاء، والمبيعات المرتبطة، والمراجع.

ج. التقدير، والمكافآت، والبحث.

2. تخصص ميزانية التسويق الاعتيادية للبحث عن عملاء جدد،

والاحتفاظ بالعملاء الحاليين:

أ. 90% للبحث عن عملاء جدد، و10% للاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

ب. 20% للبحث عن عملاء جدد، و80% للاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

ج. 50% للبحث عن عملاء جدد، و50% للاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

3. أي العبارات الآتية دقيقة، فيما يتعلق بالعملاء المستهدفين؟ العبارة

الدقيقة هي:

أ. تبقى توقعاتهم ثابتة مع الوقت.

ب. يغيرون الشركات بحثاً عن أفضل الاسعار، والحصول على

المكافآت الكبيرة.

ج. يضعون القيمة الأكبر للمنتجات والخدمات التي توفرها شركتك.

4. العلاقات المشتركة التي تشكّل (سلسلة الخدمة - الربح) هي:

أ. الخدمات والمنتجات المبتكرة، والإنتاجية: إخلاص الموظفين، ومكافآت إخلاص العملاء.

ب. كفاية الموظفين، والرضا الوظيفي، والإنتاجية: إخلاص الموظفين، ورضا العملاء وإخلاصهم.

ج. ميزانية تسويق جيدة، وأرباح فوق المتوقع، وفهم عميق لحاجات العميل.

5. يمكن أن يؤدي ارتفاع تبدّل الموظفين (سلسلة الخدمة - الربح)، من خلال انقطاع الاستمرارية مع العملاء، وزيادة العجز، وتقليل الأرباح. الخطوة الأولى التي ستتخذها لتقليل تبدّل الموظفين هي:

أ. إحصاء المهارات التي يحتاج إليها الموظفون لتوفير خدمة عملاء ممتازة، وتزويدهم بالتدريب اللازم لسد أيّ ثغرة.

ب. تزويد أفضل موظفيك الحاليين بالمكافآت والتقدير؛ لضمان بقائهم في الشركة.

ج. تعيين أشخاص يملكون توجّه التركيز على العملاء، مع الأخذ في الحسبان أنّك ستحتاج إلى تدريبهم على المهارات التي يستلزمها عملهم.

6. عند محاولة دعم (سلسلة الخدمة - الربح) لدى دائرتك أو مجموعتك، أي الخطوات الآتية الأفضل؟

- أ. تأكد أنّ موظفي الخط الأمامي الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء، يشعرون بملكية تزويد العملاء بالنتائج التي يريدونها.
- ب. كافئ أقدم الموظفين وأجدرهم، الذين يواجهون العملاء بناءً على الأداء القابل للقياس في اللباقة، والتعاطف، والمعرفة في تعاملهم مع العملاء.
- ج. تأكد أنّ الموظفين جميعهم الذين يتبعون مباشرة لك في دائرتك، يتحملون مسؤولية تزويد عملاء الشركة بالنتائج التي يرغبون فيها.

7. قرّرت عمل مراجعة، مستخدماً إحدى قنوات الاستماع التي تستطيع الشركات من خلالها معرفة المنتجات والخدمات التي يريدّها العملاء، وتحسين خدمتهم. الطريقة المناسبة لإجراء التدقيق هي:
- أ. أن تكون متسوّقاً مقنّعاً، وتزور إحدى مراكز بيع منتجات الشركة بالتجزئة أو غيرها من مراكز الشركة، والتظاهر بأنك عميل.
 - ب. جمع مجموعة رسمية أو غير رسمية من العملاء المستهدفين؛ لإجراء اختبار مبدئي لفكرة، أو تصميم، أو مفهوم ما.
 - ج. تعيين شركة بحوث لدراسة الوضع الاجتماعي للعملاء، وأنماط معيشتهم، وعاداتهم الشرائية، وتفضيلاتهم.

8. لتعزيز استخدام قنوات الاستماع، قرّرت إطلاق برنامج لمتابعة رضا العملاء بالهاتف. ومن ثم قدمت التوجيهات الآتية التي سيتزوّد بها الأشخاص الذين سيجرون المكالمات

أ. اغتتم الفرصة لتوجيه أسئلة شاملة، حول تلقّي العميل لعروض الشركة وجودة الخدمة.

ب. اسأل عمّا إذا كان كل شيء على ما يرام، ووجّه بعض الأسئلة البسيطة عن عروض الشركة، وتزويد خدمة إضافية عند الحاجة.

ج. إلى جانب توجيه الأسئلة وتزويد الخدمة، صِف العروض الإضافية التي قد يجدها العميل مهمة أو شائعة.

9. يُعبّر عن معادلة قيمة العميل بـ:

أ. السعر زائد النتائج، مقسوماً على جودة المنتج، زائد الاستثمارات الترويجية.

ب. المنتج زائد السعر، مقسوماً على الجهود الترويجية، زائد المكان (قنوات التوزيع المستخدمة).

ج. النتائج زائد جودة الإجراء، مقسوماً على السعر، زائد كُلف البدء.

10. تخبرك إحدى الزميلات أنها قلقة؛ لأنّ الطلب الأخير وصل متأخراً للعميل، وأصابه التلف في أثناء الشحن. ما سأقوله لها عن تصحيح أخطاء خدمة العملاء:

أ. يقدم العملاء غير الراضين تغذية راجعة عن المشكلات أكثر من غيرهم، وهم يصرّحون عن تذمراتهم مباشرة للشركة أكثر من غيرهم أيضاً.

ب. يمكن أن يزيد تصحيح أخطاء خدمة العملاء من إخلاصهم، ويسهم في تحقيق أرباح للشركة.

ج. العملاء الذين يمرّون بتجارب حلول مبتكرة لتصحيح أخطاء خدمة العملاء، سيخبرون الآخرين بنسبة أقل من أولئك الذين مرّوا بتجارب خدمة جيّدة في المرة الأولى.



إجابات أسئلة الاختبار

1. (ب) تفسّر قواعد رضا العملاء الأساسية الثلاث، لأن العملاء المخلصين أكثر ربحاً من غيرهم. من خلال الاحتفاظ بهم، سيستمر العملاء المخلصون بشراء المنتجات. ومن خلال المبيعات المرتبطة، سيشترون منتجات وخدمات جديدة. ومن خلال المراجع، سيثني العملاء على شركتك أمام الآخرين. تعمل القواعد الأساسية الثلاث على خفض الكُلف؛ لأنّ المبيعات الجديدة للعملاء الحاليين تتطلب جهوداً تسويقية أقل، وتقلّ من المشاحنات التي قد تنشأ عن الشيكات الدائنة، وتتطلب أعمالاً مكتبية أقل من عمليات البيع لعملاء جدد. وستنخفض أيضاً الكلفة الفعلية لخدمة العميل ودعمه، الذي اعتاد على الشركة وخطوط إنتاجها مع الوقت.
2. (أ) معظم الشركات الحالية لا تعمل بجد على تطوير العلاقات مع العملاء الدائمين. وعوضاً عن ذلك، يركّزون جهودهم كلها على جذب عملاء جدد. يعتقدون خطأً أنّه لزيادة الأرباح، عليهم زيادة التغلغل في السوق، وهذا الاعتقاد يقود إلى المفهوم الخطأ في أنّ أي عميل هو عميل جيد.

3. (ج) لأنّ العملاء المخلصين يقدّرون عروض شركتك، ويبقون مخلصين طول الوقت. أكثر الشركات نجاحاً تعرف تحديداً من هم عملاؤها المستهدفون، وتسخر جهودها لإنتاج عروض لإرضائهم، وتعُدّ منتجاتها وخدماتها لتلبية توقّعات عملائهم المتغيرة، والتفوّق عليها.

4. (ب) إليك كيفية عمل علاقات (سلسلة الخدمة - الربح) الداعمة المشتركة: عندما يمتلك الموظفون المهارات المناسبة، والدعم، والمكافآت، يصبحون أكثر رضا عن وظائفهم. والأشخاص الذين يستمتعون بعملهم هم أكثر إخلاصاً للشركة. والموظفون المخلصون يأخذون الوقت اللازم للتعرف إلى متطلّبات العملاء وظروفهم الخاصة، ويحقّقون رضا العميل. وكما شاهدنا، فالعملاء المخلصون هم عملاء مربحون.

5. (ج) يمكن تعليم المهارات، ولكن من الصعب تدريب شخص لتزويده بالسلوك المطلوب. وعند اختيار المرشحين للوظيفة بناءً على توجّه التركيز على العملاء لديهم، وتدريبهم لاكتساب المهارات المطلوبة، فإنّك تعمل على تفعيل (دورة نجاح الموظف). وتكتمل دورة النجاح من خلال تزويد الموظفين بالأدوات والدعم الذي يحتاجون إليه للتفوّق، ومنحهم الحرية لتزويد العملاء بالقيمة، ومكافأتهم على مساهمتهم في تقديم خدمات ذات جودة عالية.

6. (ج) توفير خدمة عملاء رائعة في الواجهة الأمامية على صورة احترام، واهتمام، وموظفين ذوي خبرة في مواجهة العملاء غير كافٍ؛ إذ يجب على الجميع في المؤسسة امتلاك توجّه التركيز على العملاء لدعم (سلسلة الخدمة - الربح). ولا ينبغي استثناء أحد، حتى العاملين الذين يمضون وقتاً قليلاً في خدمة العملاء. على سبيل المثال، مبرمج حاسوب موهوب يفتقر إلى توجّه التركيز على العميل، قد يؤخر إصدارات المنتج، وبذلك يزعج العميل ويزعج زملاءه. والعملاء والموظفون غير الراضين يحدثون خللاً في (سلسلة الخدمة - الربح) ويعطلونها.

7. (أ) توفر المراجعات معلومات موضوعية عن كيفية تحسين خدمة العميل، وتتخذ المراجعات عدّة أشكال. ربما أكثرها شيوعاً هو التسوّق المقنّع، حين يقوم شخص بزيارة مواقع بيع التجزئة، أو مواقع العمل الأخرى للشركة والتصرّف على أنه عميل؛ فيجري مكالمات لمزوّد خدمة العملاء، أو استهلاك منتجات أو خدمات الشركة فعلياً. ولكن تأكد من استخدام المراجعات في جمع معلومات مفيدة، وليس لتوجيه اللوم أو معاقبة الآخرين لاقتراف أخطاء في خدمة العملاء. وإلا، سينظر الموظفون إلى التدقيق على أنه غير عادل أو وسيلة للتجسس.

8. (ب) يمكن لمكالمات متابعة الخدمة، مساعدة شركتك على معرفة مشكلات تصحيح الخدمة قبل حدوثها، ويمكنها إظهار مزيد من المعلومات العامة عما يجده العملاء ذا قيمة، أو ما لا يشكل قيمة بالنسبة إليهم. يمكنها أيضاً أن تسهم في بناء الثقة بين الشركة والعميل. على أي حال، لتجنب إزعاج العميل، على مكالمات المتابعة أن تكون مختصرة، وأن تجرى بعد وقت قصير من عملية البيع، وأن تكون جهداً صادقاً لتزويد الخدمة والاستعلام عنها، لا لفرض منتجات أخرى.

9. (ج) يرتفع تقييم العميل لمنتج أو خدمة يشتريها، عندما يشعر أن العرض يقدم نتائج قيّمة، وأنه قد قدّم بصورة جديرة بالثقة، وفي الوقت المحدّد، وبطريقة لطيفة. وعندما يشعر أن السعر وأي كُلف أخرى مرتبطة باقتناء المنتج معقولة.

10. (ب) العملاء الذين يمرّون بتجارب تصحيح خدمة مبتكرة، يميلون إلى إطلاع الآخرين عليها أكثر من أولئك الذين مرّوا بخدمة اعتيادية جيّدة في المرة الأولى. لذا، يمكن للشركات زيادة إخلاص العملاء والأرباح من خلال إيجاد طرائق لتزويد خدمات تصحيح سريعة وشخصية، وأدائها بأسلوب صحيح في المرة المقبلة. تحل شركات الخدمة الناجحة المشكلات بسرعة، وتعلّم من أخطائها.



تعلم المزيد

مقالات

Chase, Richard B., and Sriram Dasu. "Want to Perfect Your Company's Service? Use Behavioral Science." *Harvard Business Review* OnPoint Edition, June 2001.

طبقت مجموعة من الباحثين والممارسين نظرية صفوف الانتظار في المصرف، وقياس عدد مرّات الاستجابة بأجزاء الثانية، وأنشأوا طقوس (إرضاء العميل). ولكنّ الممارسين لم يأخذوا الحالة النفسية المبطّنة لمتلقي الخدمة في الحسبان (الشعور الذي يختبره العملاء خلال هذه اللقاءات)، الذي يصعب تحويله غالباً إلى كلمات. لحسن الحظ، يوفر علم السلوك معارف جديدة لتحسين إدارة الخدمة. في هذه المقالة، ينقل المؤلفون النتائج - من وجهة نظر البحث في علم السلوك - إلى خمسة مبادئ تشغيلية، هي: (1) الإنهاء بقوة. (2) التخلص من التجارب السيئة مبكراً. (3) تقسيم اللذات، وجمع الألم. (4) تعزيز الالتزام من خلال الاختيار. (5) منح الناس طقوساً والالتزام بها. ففي النهاية، يوجد شيء واحد مهم عند تلقي الخدمة؛ إدراك العميل للموقف. ستساعدك هذه المقالة على تنظيم لقاءات الخدمة لتعزيز تجربة العميل، واسترجاع الذكريات عن العملية بعد انتهائها.

Harvard Business School Publishing. "Return on Customer: A Metric or Customer Profitability: An Interview with Martha Rogers." *Balanced Scorecard Report*, January 2006.

مع تزايد الشركات التي تلاحق عدداً محدوداً من العملاء، تؤكد الشركات الذكية على العملاء: كيفية المحافظة على العملاء القيمين، وتطوير العلاقة معهم. قدّم خبيراً إدارة علاقات العميل (دون بيزرز) و(مارثا روجرز) مقياساً مبتكراً، يأمل أن يكون المفهوم الرئيس المقبل في إستراتيجية العملاء والأعمال: عائد العميل. ولأنّه يشبه مفهوم عائد الاستثمار، فقد صُمّم مفهوم عائد العميل لقياس القيمة الدائمة للعميل. وتحدّث (روجرز) مع تقرير النقاط المتوازن عن أهمية هذا المقياس.

Jones, Thomas O., and W. Earl Sasser. "Why Satisfied Customers Defect." *Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition*, June 2001.

يبتهج معظم المديرين بالعملاء الذين يعبرون عن رضاهم في الاستطلاعات. ولكن قد يعاني بعض هؤلاء مشكلة كبيرة عندما يعرب العملاء عن رضا غير تام، ما يعني أنّهم غير راضين عن بعض النواحي. وإذا سنحت لهم الفرصة، سيتركون الشركة. إنّ الشركات التي تتفوّق في رضا العملاء، تتفوّق أيضاً في الاستماع إلى العملاء وفي تفسير ما يخبرهم العملاء باختلاف مستويات رضاهم.

Nunes, Joseph, C., and Xavier Dreze. "Your Loyalty Program Is Betraying You." *Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition*, April 2006.

على الرغم من إطلاق برامج إخلاص العميل في كل مكان، فإنّه يحبط كثيراً منه. كيف يحدث ذلك؟ في الوقت الحاضر، يعرف

الجميع أنّ قيمة عميل قديم يُحافظ عليه، أكبر من قيمة اكتساب عميل جديد. ما الصعوبة في إنجاح برنامج إخلاص بسيط؟ الكثير، كما يقول المؤلف. تتضمّن التحديات الكبرى توضيح أهداف العمل، وتصميم نظام المكافآت، وإنشاء حوافز قوية كفيلة بتغيير السلوك الشرائي، ولكن ليس إلى حد تآكل هامش الربح. وإضافة إلى ذلك، يجب على الشركات حل لغز نفسية المستهلك، الذي ينتج عنه. على سبيل المثال، جائزتان لهما القيمة الاقتصادية نفسها، لاستهداف فئات مختلفة من الشراء. وعلى الشركات التي تسعى إلى تحقيق رضا العميل، تجنب خمسة أخطاء منتشرة: لا تبتكر سلعة جديدة قد ينتج عنها حروب في السعر وغيرها من الحركات التنافسية، ولا تحاول كسب غير المخلصين من خلال المكافآت السهلة، ولا تكافئ كمية الشراء مقابل الربح، ولا تتخلّ عن المتجر، ولا تعد بما لا تستطيع تزويده.

Reichheld, Frederick F. "Loyalty-Based Management." *Harvard Business Review* OnPoint Enhanced Edition, November 2000.

القليل من الشركات طوّرت إجراءاتها مع العميل منهجياً، آخذين إخلاص العميل في الحسبان. فعندما تزيد الشركة أفضل قيمة وتربح رضا العميل، سترتفع حصص السوق والإيرادات، وستنخفض كلفة الحصول على عملاء جدد. عندها، ستمكّن الشركة من تحسين أجور الموظفين. وذلك بدوره سيؤثر في رفع الروح المعنوية والالتزام لديهم، وكلّما مكث الموظفون مدّة أطول، تتحسن إنتاجيتهم، وتنخفض

مصاريف التدريب. ومن ثمّ يساعد الرضا الوظيفي العام، وخبرات الموظفين على خدمة العملاء بصورة أفضل؛ فيبقى العملاء مخلصين للشركة. وفي النهاية، حين يصبح أفضل العملاء والموظفين جزءاً من نظام الإخلاص في الشركة، سيتبقى العملاء غير المرغوبين والموظفين الأقل موهبة للمنافسين.

Reinartz, Werner, and Werner, and Vishesh kumar. "The Mismanagement of Customer Loyalty." *Harvard Business Review*, July 2002.

من الذي لا يرغب في عملاء مخلصين؟ من المؤكد أنّ العملاء المخلصين يتطلّبون كلفة خدمة أقل، وهم على استعداد للدفع أكثر من غيرهم، وسيسوقون شركتك تسويقاً فاعلاً من خلال الحديث، أليس كذلك؟ ربما لا. ففي دراسة للعلاقة بين إخلاص العميل والأرباح شملت ستين ألف عميل في قواعد بيانات لأربع شركات، ظهرت حالة أخرى. وجد المؤلفون أنّ الرابط بين العملاء والربحية كان أكثر تعقيداً؛ لأنّ العملاء يصنّفون إلى أربع مجموعات، وليس إلى اثنتين. وذلك يعني ببساطة: ليس كل العملاء المربحين مخلصين.

يقترح المؤلفون طرائق لتقسيم العملاء، بديلة للطرق التقليدية، بناءً على تقنية «نمذجة تاريخ - حدث» راسخة وقادرة على تنبؤ احتمالات الشراء المستقبلية بصورة أكثر دقة. وباستخدام أداة كهذه، سيتمكن المسوّقون من التعرّف إلى الفئة التي ينتمي إليها كل عميل، ومن ثمّ التسويق لها بناءً على ذلك.

كتب

Blattberg, Robert C., Gary Getz, and Jacquelyn S. Thomas. *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

ما قيمة العميل؟ الشركة التي تستطيع الإجابة عن هذا السؤال بدقة، هي شركة على حافة الاقتصاد المعاصر القائم على العميل، والتقنية، وكثافة المعلومات. ولكن كيف يمكن قياس قيمة غير ملموسة كالعميل؟ يزودك هذا الكتاب بالحل: نظام تسويق جديد ومتكامل وعملي؛ لقياس قيمة العميل وإدارتها بصفاتها أحد الأصول المالية، وهو نظام مخصص لمواكبة متطلبات العصر السريعة التغير، والسوق الرقمي المتزايد.

Harvard Business School Publishing. *The Manager's Guide to Communicating with Customers. Harvard Mismanagement Communication Letter Collection*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2001.

- (هل تصل إلى عملائك؟)
- (التخاطب مع عملائك، عبر شبكة الإنترنت).
- (التواصل مع عملائك).
- (تحديد جبهات التسويق عبر البريد الإلكتروني).
- (أسرار وعلم التسويق المباشر عبر البريد الإلكتروني).
- (التركيز على ما يريده العملاء).
- (زيمان في التسويق).

Heil, Gary, Tom Parker, Deborah C. Stephen, and Jan Carlson. *One Size Fits One: Building Relationships One Customer and One Employee at a Time*. New York: John Wiley & Sons, 1999.

يبيّن المؤلفون كيفية ترسيخ الالتزام بجودة الخدمات في الشركة، من خلال تأسيس برنامج على مستوى الشركة للتحسين المستمر للخدمة، وتقليل الممارسات الإدارية غير المجدية، وإيجاد حس من المسؤولية لجودة الخدمات لدى الموظفين.

Nunes, Paul F., and Brain Johnson. *Mass Affluence: Seven New Rules of Marketing to Today's Consumer*. Boston: Harvard Business School Press, 2004

يقول (بول نيون) و(برايان جونسون): التسويق الشامل عاد مجدداً، ولكن بهدف جديد وتوجّه حديث، تهمله الشركات على خطورته. فبينما تشكّلت مفاهيم التسويق الشامل في خمسينيات القرن من إستراتيجيات القاسم المشترك الأصغر التي تستهدف «الطبقة الوسطى»؛ يقول (نيون) و(جونسون) إنه يجب إعادة صياغة قواعد التسويق الشامل لتناسب مع كتلة العملاء المزدهرة والأكثر ثراءً. تملك المجموعة الغنية دخلاً متاحاً أكثر من أي وقت مضى، ويشير الباحثون إلى أنّ أكثرهم ثراءً لا ينفقون إلى مستوى إمكاناتهم، وبذلك يشكّلون فرصاً من الكسب غير المتوقع للمسوّقين. وبناءً على بحث شامل للمستهلك، يضع كتاب كتلة الأثرياء سبع قواعد جديدة للاستفادة من هذا السوق الكبير المهم.

التعلم الإلكتروني

Harvard Business School Publishing. *Case in Point*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2004.

المثال التوضيحي مجموعة مرنة من الحالات على الإنترنت، صمّمت للمساعدة على إعداد المديرين في المستويات الوسطى والمتقدمة؛ لمواجهة تحديات القيادة المتنوعة. توفر هذه المواقف القصيرة والواقعية محتوى معقداً للتركيز على واقع حياة القائد. سيختبر المديرون: مواءمة الإستراتيجية، وإزالة معوقات التطبيق، ومراقبة التغيير، وتوقع الأخطار، والقرارات الأخلاقية، وبناء حالة عمل، وتنمية إخلاص العميل، والذكاء العاطفي، وتطوير منظور عالمي، وتعزيز الإبداع، وتعريف المشكلات، واختيار الحلول، والتفويض للتطور، وإدارة الإبداع، والتأثير في الآخرين، وإدارة الأداء، وتزويد التغذية الراجعة، والاحتفاظ بالموهب.

Harvard Business School Publishing. *Service Success*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2003.

يعدّ تطوير علاقات خدمة ممتازة عاملاً أساسياً لجذب العملاء والاحتفاظ بهم. ومع ذلك، فإنّ تزويد خدمة جيدة يتجاوز التواصل اللطيف مع العملاء. وتكوّن (سلسلة الخدمة - الربح) الإطار الذي يوضح كيف يمكن أن يؤدّي الموظفون المخلصون والعملاء الراضون

إلى نمو كبير لشركة ما. يؤكد (نجاح الخدمة) على تأثير المدير في تنمية الموظفين، وتحسين كفاية الخدمة، وبالمحصلة المساهمة في بناء الشركة.

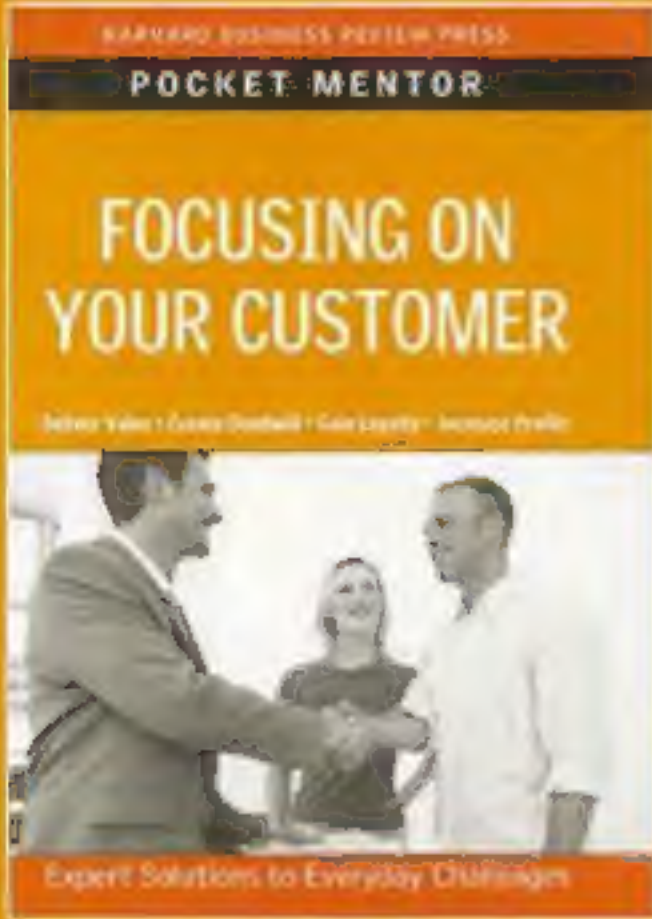
يعتمد (نجاح الخدمة) على بحث مجموعة إدارة الخدمة وتحليلها في كلية هارفرد للأعمال، والتي تتضمن الأستاذين (جيمس هيسكيت) و(جيفري ريبورت)، وقد طوّرت بناءً على محتوى مثبت وموثوق. فهي مبنية على بحث إبداعي شارك فيه كثير من الأساتذة من كلية هارفرد للأعمال، وغيرهم من الخبراء في مجال الاتصالات في إدارة الأعمال، وتتضمن ثلاثاً وعشرين مقالة من مراجعات كلية هارفرد للأعمال بصفتها مصادر.



المصادر

1. Duran, Nicole. "Airlines Change to Better Service." *South Bend Tribune*, October 14, 1999.
2. "United Airlines Dumps Feeder for Air Wisconsin." *South Bend Tribune*, November 18, 1999.
3. Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr., and Leonard A. Schlesinger. "Putting the Service— Profit Chain to Work ." *Harvard Business Review*, March— April 1994.
4. Heskett, James L., and Jeffrey Rayport. "Breakthrough Service Management." An Interactive Internet Course. Module 3: Building Loyalty. San Francisco: Pensare, and Boston: Harvard Business School Publishing, 1999.
5. Heskett, James L., W. Earl Sasser Jr., and Leonard A. Schlesinger. *The Service – Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*. New York: The Free Press, 1997.
6. *How to Really Deliver Superior Customer Service*. 2nd ed .Boston: Inc. magazine, 1996.
7. Reichheld, Frederick F. An interview in *Management Science*, March 1997.
8. "Loyalty—Based Management." *Harvard Business Review*, March—April 1993.

9. Reichheld, Frederick F., and W. Earl Sasser Jr. "Zero Defections— Quality Comes to Services." *Harvard Business Review*, September–October 1990.
10. Service Success. The Interactive Manager Series. An interactive CD–ROM. Boston: Harvard Business School Publishing, 1998.
11. Sewell, Carl, and Paul B. Brown. *Customers for Life: How to Turn That One – Time Buyer In to a Lifetime Customer*. New York: Currency, 1998



لا يُعدّ إغلاق المبيعات الفردية كافياً في معظم الشركات؛ فالنجاح يعتمد على تطوير علاقات ناجحة ودائمة مع الزبائن، ولكن، يتطلب كسب ولائهم الانتباه والعمل الجاد. وفي هذا الكتاب، ستتعلم تقييم العلاقة الدائمة مع العملاء، ولماذا يُعدّ بناء الولاء معهم منطقيًا. وستتعلم أيضًا:

- فهم سلسلة (الخدمة - الربح).
- العلاقات المتبادلة بين رضا العملاء، وولائهم، وقدرات الموظف، وربحية الشركة.
- بناء طريقة لتقديم قيمة غير اعتيادية، وصقلها.

من هو المعلم الخبير؟

جيمس ل. هاسكيت أستاذ فخري في كلية هارفرد لإدارة الأعمال، حيث ما زال يدرس فيها منذ عام ١٩٦٥م. وهو مؤلف مشارك لكتاب (سلسلة الخدمة - الربح، واختراق الخدمات: تغيير قوانين اللعبة).

عن سلسلة كتاب الجيب:

سلسلة كتاب الجيب توفر حلولاً مباشرة للتحديات المتكررة، التي تواجه المديرين يوميًا، كل كتاب من هذه السلسلة مليء بوسائل عملية، أو «عدة» للعمل، سبق اختبارها، في ميدان عملي، وأمثلة واقعية، لمساعدتك لتحديد نقاط قوتك وضعفك الإدارية، ولتشحذ المهارات النقدية والإبداعية لدى المديرين.

إن هذه السلسلة تعالج احتياجاتك الإدارية اليومية، بسرعة أكبر وبسلامة أكثر فاعلية، سواء كنت على كرسي عملك أو في لقاء، أو في الطريق.

من عناوين هذه السلسلة

تطوير دراسة جدوى الأعمال	إدارة الفرق	تحديد الأهداف
قيادة الفرق الافتراضية	التركيز على العميل	قياس الأداء

ISBN:978-603-503-417-3



9 786035 03417 3



موضوع الكتاب: التسويق - خدمات العملاء